




GESTÃO DE RISCOS E INOVAÇÃO NA PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM AGÊNCIAS DE VIAGENS DE NATAL

RISK MANAGEMENT AND INNOVATION IN THE PANDEMIC: A MULTIPLE CASE STUDY OF TRAVEL AGENCIES IN NATAL

Raquel Fernandes de Macedo – UFABC *1

Alexandre Gomes Galvão – UFRN *2

Palavras-Chave	Resumo
<p>Pandemia. Covid-19. Gestão de Riscos. Inovação. Agências de Viagens.</p> <div data-bbox="167 1182 403 1442" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"><p>ISSN 2594-8407</p><p>Licenciada por <i>Creative Commons</i> Atribuição Não Comercial/Sem Derivações / 4.0/</p></div>	<p>A pandemia de Covid-19 que se difundiu pelo mundo impactando também a atividade turística, e consequentemente as empresas de turismo, tais como as agências de viagens. Mediante esse contexto, os gestores das agências tiveram que se adequar à nova situação, inovando para permanecer no mercado e utilizando a gestão de riscos para gerir essas empresas de turismo. Nesse sentido, o objetivo geral do presente trabalho é investigar o processo de inovação das agências de viagens de Natal para se adequarem aos riscos durante a pandemia de Covid-19. No que se refere aos procedimentos metodológicos a pesquisa foi do tipo descritivo-exploratório quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa. Sendo assim, realizou-se estudo de casos múltiplos com cinco agências de viagens, com a coleta de dados realizada entre 13 e 23 de dezembro de 2021, e posterior tratamento de dados com o método de co-ocorrência. Os resultados do estudo apontaram que com o advento da pandemia de Covid-19 as agências de viagens precisaram se adequar através de mecanismos de inovação, tendo um impulso no investimento das vendas online e do marketing por meio das redes sociais como o Instagram. Também passaram a priorizar roteiros nacionais e nordestinos, como Ceará, Alagoas, Paraíba e Recife, posto que para a ocasião ficava difícil atuar com enfoque no mercado de turismo internacional. Salienta-se que nesse período estavam sendo adotados os protocolos de higiene para realização dos passeios. Conclui-se que esse estudo contribuiu para expor o olhar dos gestores das agências de viagens sobre as mudanças as quais tiveram que efetuar em decorrência da pandemia de Covid-19, utilizando meios de inovar seus negócios para continuar atuando no mercado.</p>



Keywords	Abstract
<p><i>Pandemic. Covid-19. Risk management. Innovation. Travel Agencies.</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Submetido em: 28/10/2023</p> <p>Aprovado em: 14/05/2024</p> <p>Publicado em: 20/06/2024</p> <p>Editor: Izac Bonfim</p> </div>	<p><i>The Covid-19 pandemic that spread across the world also impacted tourist activity, and consequently tourism companies, such as travel agencies. In this context, agency managers had to adapt to the new situation, innovating to stay in the market and using risk management to manage these tourism companies. In this sense, the general objective of this work is to investigate the innovation process of travel agencies in Natal to adapt to the risks during the Covid-19 pandemic. Regarding methodological procedures, the research was descriptive-exploratory in terms of objectives, with a qualitative approach. Therefore, a multiple case study was carried out with five travel agencies, with data collection carried out between December 13 and 23, 2021, and subsequent data processing using the co-occurrence method. The results of the study showed that with the advent of the Covid-19 pandemic, travel agencies needed to adapt through innovation mechanisms, with a boost in investment in online sales and marketing through social networks such as Instagram. They also started to prioritize national and northeastern itineraries, such as Ceará, Alagoas, Paraíba and Recife, as it was difficult to focus on the international tourism market at the time. It should be noted that during this period hygiene protocols were being adopted to carry out the tours. It's concluded that this study contributed to exposing the perspective of travel agency managers on the changes they had to make as a result of the Covid-19 pandemic, using ways to innovate their businesses to continue operating in the market.</i></p>

Como Citar (APA):
Macedo, R. F. & Galvão, A. G. (2024). Gestão de riscos e inovação na pandemia: um estudo de casos múltiplos em agências de viagens de Natal. *Ateliê do Turismo*. 7 (2). 281 - 305. <https://doi.org/10.55028/at.v8i1.19553>



INTRODUÇÃO

Inovar é fator sine qua non (condição necessária) para que as empresas se tornem competitivas, visto que aquelas que não inovam correm riscos de ficarem obsoletas (Basana, Ubud, Malelak & Tarigan, 2023). Nesse sentido, para que o turismo continue a despontar de forma competitiva nos destinos, são necessárias melhorias em empreendimentos e capacitação de empreendedores locais para o gerenciamento de negócios em sinergia entre as partes interessadas (Udiyana, *et. al.* 2018).

Diante disso, estudos como o de Beni (2017) apontam que no Brasil as tecnologias de informação foram as responsáveis por trazerem inovações às empresas de diversos setores, inclusive as agências de viagens, contribuindo para a competitividade. Nesse contexto, em 2019, o Brasil teve um aumento de 31,4% da demanda de serviços ofertados pelas agências de viagens, tendo um acréscimo do faturamento dos empresários de 29% (Brasil, 2019). Para atender ao público as agências de viagens buscaram entender a segmentação e a personalização do produto específico para cada tipo de público, investindo em promoção, divulgação e comercialização desses produtos (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2019).

Contudo, em março de 2020 a pandemia de Covid-19 difundiu-se pelo mundo, afetando empresas da área de turismo no Brasil. O relatório do Ministério do Turismo (Brasil, 2021) mostrou que houve uma queda de 38% na Receita Nominal das Atividades Turísticas em relação ao ano de 2019. Segundo este relatório, o setor de agência de viagens, entre os meses de março a junho de 2020, apresentou uma queda de 82,1%, na arrecadação, conquanto a arrecadação anual exibisse uma retração de apenas 1% em comparação ao ano anterior.

Face ao exposto, as agências de viagens precisaram de apoio do poder público para permanecerem no mercado levando os empresários a se reinventarem frente à situação instalada repentinamente no ano de 2020 (Silva, Miranda & Hoffmann, 2021). Em meio a esse cenário encontraram-se as agências de viagens da cidade de Natal, no Rio Grande do Norte, as quais tiveram de produzir novos roteiros pelo próprio estado e por estados vizinhos para que pudessem seguir operando. Assim, tem-se como pergunta-problema que norteia o estudo: De que maneira as agências de viagens de Natal inovaram para se adequarem aos riscos durante o pós- pandemia de Covid-19?

Dessa forma, percebe-se que existem pesquisas desenvolvidas na área de turismo sobre a influência de uma pandemia na atividade turística. Hall, Scott & Gosling (2020)

283



mostraram que os efeitos da Covid-19 e as medidas para contê-la levaram à reorientação do turismo em alguns casos, mas em outros contribuíram para políticas que reflitam o nacionalismo egoísta de alguns países. Já Panosso Netto, Oliveira & Severine (2020) afirmam que as viagens são partes expressivas de sonhos, porém com o surgimento da pandemia as pessoas foram impedidas de se deslocarem além de outras que, sem dinheiro suficiente, tiveram de aguardar o retorno à “normalidade”.

Entretanto, Beni (2020) expôs uma direção para a retomada do turismo no Brasil, a qual era: eventos online, viagens de lazer com carro próprio de até 250 quilômetros; turismo para a terceira idade, uma vez que são os primeiros turistas vacinados; e atividades de ecoturismo em reservas ecológicas e parques nacionais.

De modo geral, é possível dizer que os autores Hall et. al. (2020) e Panosso Netto et. al. (2020) traçaram pontos de vista a respeito da pandemia no turismo e Beni (2020) apontou caminhos para os destinos turísticos. Todavia, este estudo adota como justificativa teórica o fato de nenhum desses autores apresentarem em específico a situação das empresas de turismo, como por exemplo, a forma como as agências de viagens passaram a lidar com a situação da Covid-19, quando já existiam vacinas em diversos países.

Isto posto, os estudos ora citados datam de 2020, o que se configura como o período em que já vivenciavam a crise. No entanto, a partir do surgimento de vacinas em 2021, a preocupação passou a ser com o surgimento de novas variantes da Covid-19, necessitando-se então de estudos acerca da lógica da gestão de riscos para sobrevivência dessas empresas.

Quanto à justificativa prática há contribuições desse artigo para a sociedade, visto que inovações em estratégias adotadas pelas agências de viagens, mediante as situações de riscos, estabelecem a continuidade dessas empresas no mercado de turismo, servindo de base para que outros gestores de agências possam refletir sobre modos de se precaverem quanto às futuras pandemias e continuarem atuando no setor de turismo.

O objetivo geral do presente estudo é investigar o processo de inovação das agências de viagens de Natal para se adequarem aos riscos durante a pandemia de Covid-19. Para o alcance do objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) verificar os impactos da pandemia nos serviços prestados e na relação do turista com as agências de viagens; b) identificar as inovações promovidas pelas agências de viagens nos roteiros turísticos ofertados; c) investigar a posição dos gestores das agências de viagens sobre o comportamento dos turistas com a pandemia de Covid-19.



Em suma, o presente artigo estrutura-se em: resumo; introdução; pandemia de Covid-19, gestão de riscos, inovação e agências de viagens; metodologia; resultados e discussão; conclusão; referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Pandemia de Covid-19, gestão de riscos, inovação e agências de viagens

A atividade turística foi um dos setores que mais sofreu com o isolamento social provocado pela Covid-19, freando os deslocamentos em todos os âmbitos desse segmento (Panosso Netto, et. al. 2020).

Para Beni (2020) o turismo que ocorria antes do período pandêmico é caracterizado pela expansão exponencial, a qual não garantia as condições espaciais indispensáveis para acolher as demandas, desencadeando a saturação dos fluxos turísticos. O autor ainda reitera, avocando este momento do turismo de “Overtourism” e que a pandemia forçou o cenário oposto a este, o que denomina de “Ynfotourism”, isto é, um período em que as movimentações do turismo foram interrompidas, sendo essa uma maneira de readequar toda a cadeia produtiva do turismo.

Sobre essa relação entre o overtourism e a sua paralisação, Panosso Netto et. al. (2020) explanam que este contraponto do “overtourism” à estagnação também leva a outra questão, a qual é a dependência do sistema capitalista, posto que a atividade turística é um produto do capitalismo. Nesse sentido, os mesmos autores afirmam que com o advento da pandemia de Covid-19 essa dependência mostra o seu lado mais frágil, visto que se de um lado a economia local se desenvolve a partir da cadeia produtiva do setor, de outro ela fica a serviço do fluxo contínuo de turistas - que em momentos de crise desaparecem.

Nesse contexto, a insegurança encontrada pela possibilidade de contaminação pelo Coronavírus causou temor por parte das pessoas em estarem aglomeradas, restando se proteger em suas residências, o que transformou muitas dinâmicas sociais, como aulas, confraternizações e shows, tornando a maior parte dos tipos de encontros comprometida (Hall, et. al. 2020).

Para os turistas não restou outra opção a não ser esperar a redução dos casos e a retomada das práticas (Shi & Liu, 2020). Diante desse cenário observa-se que a situação encontrada é uma ameaça, nesse sentido, Udiyana et. al. (2018) asseguram que mediante uma adversidade, a qual interfere no segmento de turismo, é pertinente o



desenvolvimento de estratégias por meio de processos de inovação para gestão dos serviços das empresas desse setor.

Face ao exposto, observou-se uma inovação durante o período pandêmico de Covid-19, a qual foi a implementação das tecnologias de informação como modo de remodelagem das atividades das agências de viagens. Diante disso, a preservação de vidas se tornou um ponto crucial decorrente de panoramas como o da pandemia nas imersões de turistas (Shi & Liu, 2020). Destarte, a decisão do turista aborda: fatores objetivos no que concerne à escolha do destino, posto que as externalidades intervêm na atividade turística; e fatores subjetivos, visto que interferem na confiança que sente ao visitar os locais. Dessa maneira, ratifica-se a fragilidade do turismo (Panosso Netto, et. al. 2020). A partir da retomada do exercício turístico amparado pelos protocolos de biossegurança, o turismo retomou de modo gradativo suas atividades apoiado nas medidas de prevenção ao Covid-19. Essa retomada se deu por meio das campanhas de vacinação na maioria dos países, trazendo imunização para população e facilitando as atividades presenciais.

Para Sengel (2021) a oferta de imunizantes foi uma ferramenta importante para promover o turismo em alguns países. Todavia, Coelho e Mayer (2020) asseveram que enquanto a vacina não chegava, os empreendimentos turísticos se depararam com um ambiente de readaptação e recuperação, preparando as atividades turísticas para o retorno.

Nesse cenário de alterações proporcionadas pela pandemia, as agências de turismo assimilam aptidões para desenvolverem a promoção turística dos locais. Assim, Beni (2020) aponta que o mercado passou por um crescimento exponencial no processo de informatização digital dos serviços, cominando em iniciativas inovadoras urgentes com estratégias inadiáveis.

Golets, Farias, Costa & Pilati (2020) indicam que, para a recuperação das viagens em destinos foram adotadas estratégias importantes para alcançar a segurança, mitigar os riscos e reduzir as problemáticas sanitárias que já existiam. Na visão de Neves (2010) é primordial que uma gestão de risco seja estimulada nas localidades que sofrem impactos de qualquer ordem e que interfiram na dinâmica do turismo.

A percepção do risco é essencial não apenas a empreendimentos turísticos, uma vez que para Vaz (2011) a gestão de risco visa o controle das vulnerabilidades, as quais podem aparecer numa organização, bem como elaborar procedimentos e estratégias que diminuam as consequências desses riscos.



Nesse sentido, de acordo com Vaz (2011), a gestão do risco passa a ser uma atividade prospectiva em vez de ser perspectiva, o que confirma a importância desse tipo de gestão em ocasiões como o da crise pandêmica. Cabe ressaltar que o risco é uma manifestação de algum fenômeno exclusivo, logo seu controle é algo complexo, muitas vezes apenas tendo como contê-lo, vigiando, regulando ou supervisionando (Brandão & Fraga, 2008). A imprevisibilidade dos impactos da pandemia retrata essa proposição e o desconhecimento das características do vírus Covid-19, que fizeram diversos órgãos públicos e privados atuarem conjuntamente (Panosso Netto, et. al. 2020).

No que concerne ao desenvolvimento de estratégias em cenários fortuitos, Gorni, Dreher & Machado (2009) assinalam que as agências de viagem, exatamente por prestarem serviços diretamente aos turistas ou intermediando o canal de vendas, situam-se em um meio suscetível a modificações. Para os autores o uso da inovação como recurso diante dessas modificações firma a competitividade das agências inseridas nesse contexto.

A gestão de risco, dessa maneira, aplica-se como uma ferramenta de inovação pela sua característica de precaução. Destarte, uma justificativa para este argumento é que as empresas devem permanentemente inovar, buscando clientes, atendendo e superando as suas necessidades e expectativas, assim o destino poderá vencer eventuais crises e destacar-se no mercado tão turbulento (Soares, 2012).

É nesse ponto que a inovação vem a contribuir com o surgimento de um novo produto ou serviço, como indica Damanpour (1996). Não obstante, a inovação na visão de Sundbo e Gallouj (1998) refere-se também às alterações nos processos das empresas, tendo como duas definições: back office, o qual são processos de mudança ligados a produção, e o front office, que são novas formas nos processos de atender as necessidades dos clientes. Para a Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] (2005), existem quatro tipos de inovações, sendo elas: produto, processo, marketing e organizacional. A inovação em produto refere-se à transformação nos próprios produtos e serviços prestados, assim como a inovação por processo se expressa pela alteração em métodos e modos de produção dos empreendimentos.

A inovação em marketing é notada na implementação de novas estratégias ou reformulação de práticas que já existem. Ainda há a inovação organizacional, quando as empresas fazem modificações em seus negócios, congregando ou remodelando a forma como se relacionam internamente e externamente.



A partir das definições e das exposições feitas, há uma relação entre a gestão de risco e a inovação. Tal relação tem por base a postura de inovar mediante as circunstâncias vindas dos caminhos para a atividade turística após um período de turbulência, em que as agências de viagens podem pensar a gestão de risco como ferramenta que fornece mecanismos que viabilizem a segurança dos turistas, principalmente na oferta de roteiros capacitados (OECD, 2005).

Outro ponto a ser destacado em estratégias de inovações é a questão do desenvolvimento de novos roteiros pelas agências de turismo. Conforme assegura a pesquisa de Gorni et. al. (2009) a criação de novos roteiros pelas agências e operadoras do turismo é vista como um dos pontos importantes para que a inovação seja de fato implementada, conquanto que muitas agências indicam que a oferta de roteiros produzidos por operadoras não caracteriza uma prática inovadora por ser proveniente de outra organização.

Em síntese, as agências de viagens como parte integrante das empresas de turismo também sofreram os efeitos da pandemia, tendo que se readequarem a nova situação, implementando novos roteiros turísticos e impulsionando o sistema digital para operar no mercado. Nesse sentido, foi realizada uma análise de risco por essas empresas, no intuito de verificar quais seriam os próximos passos a serem dados.

METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos propostos, adota-se como procedimento metodológico o estudo descritivo-exploratório. Desse modo, por meio da pesquisa exploratória, buscou-se conhecer em profundidade a gestão de risco e a inovação adotadas em agências de viagens, por ser este um tema pouco debatido em estudos anteriores. Por outro lado, por meio da pesquisa descritiva, buscou-se apresentar as ações adotadas em agências de viagens, observadas em entrevistas, visando a sobrevivência dessas empresas.

Segundo Gil (2002), as pesquisas de caráter exploratório buscam delinear os objetos de estudos em profundidade para entendê-los melhor e formular hipóteses, apoiando em pesquisas bibliográficas e em estudos de casos. Já a pesquisa descritiva, para o mesmo autor, é quando se descreve os fatos estudados, desenvolvendo relações entre as variáveis encontradas, sua execução acontece por meio de instrumentos de coletas de dados padronizados e sistemáticos.

O presente trabalho trata-se de estudo de casos múltiplos para ter um maior detalhamento do funcionamento de cada uma das agências de viagens em tempos de



pandemia e observar a relação entre as situações vivenciadas em tais agências. Assim, Yin (2001) especifica que para realização do estudo de casos múltiplos há um planejamento da pesquisa, onde se prevê a fundamentação teórica, a seleção de casos a serem analisados e posteriormente a preparação de instrumento de pesquisa, a coleta e a análise de dados, resultando em um relatório sobre cada caso estudado, cujo cruzamento de casos visa ratificar ou fornecer novas compreensões à teoria existente.

Portanto, foram realizadas cinco entrevistas com gestores de agências de viagens da cidade de Natal, situada no Estado do Rio Grande do Norte, com atuação na organização e venda de viagens tanto pelo próprio estado, quanto para outros destinos nacionais.

O critério de escolha foi incluir agências de viagens de grande, médio e de pequeno porte, onde se buscou entender os procedimentos adotados individualmente durante o período pandêmico, em especial quando já havia vacinas disponíveis. Contudo, para proteger a identidade dessas agências, foram criados os nomes fictícios a seguir: agência A, agência B, agência C, agência D e agência E, durante a análise dos dados. Cabe mencionar que nenhuma das agências mencionadas tinha preparo para enfrentar a situação da pandemia, mas no decorrer da pandemia foram traçando estratégias para retornar ao mercado.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas online com gestores de agências de viagens de Natal, no período de 13 a 23 de dezembro de 2021, utilizando-se para isso o aplicativo *whatsapp*, onde se optou pela gravação dos áudios gerados para posterior transcrição de conteúdo.

No roteiro de entrevista foram inseridas perguntas iniciais de caracterização das agências de viagens como: tempo de atuação da agência no mercado, porte da agência, classificação da agência e exposição de produtos e serviços na internet. A seguir foram elaboradas questões que respondessem aos objetivos específicos, baseados em autores que trabalham gestão de riscos, pandemia de Covid-19, inovação e agências de viagens, conforme se observa no Quadro 1.



Quadro 1

Perguntas do roteiro de entrevista, de acordo com os objetivos específicos e baseados na teoria

Objetivos Específicos	Roteiro de entrevista	Base Teórica
a) Verificar os impactos da pandemia nos serviços prestados e na relação do turista com as agências de viagens.	1- Como a pandemia impactou nos serviços prestados pela sua agência? 2- De que forma a relação do turista com a agência foi afetado após as consequências do surgimento da Covid-19?	Beni (2020) Panosso Netto, et. al.(2020)
b) Identificar as inovações promovidas pelas agências de viagens nos roteiros turísticos ofertados.	3- Sabendo dos riscos que ainda estão vigentes devido à pandemia, como estão sendo desenvolvidos e executados os roteiros ofertados em 2021? Que novos roteiros turísticos seriam esses? 4- Existe alguma prática de inovação elaborada pela agência? O cenário da pós-pandemia contribuiu para aplicação dessas práticas? Se sim, de que maneira foi essa contribuição? 5- Pensando numa realidade futura, que tipos de roteiros vocês imaginariam oferecer aos visitantes na pandemia?	Sengel (2021) Coelho & Mayer (2020) Soares (2012) Gorni, et. al. (2009)
c) Investigar a posição dos gestores das agências de viagens sobre o comportamento dos turistas com a pandemia de Covid-19.	6- Para vocês, como os turistas irão se comportar diante da nova realidade pandêmica a qual se encontra o turismo?	Gorni, et. al. (2009)

Fonte: Elaboração dos Autores (2021).



Os conteúdos coletados em entrevistas foram analisados tendo em vista o método de análise de co-ocorrências. Tal método destaca as presenças simultâneas de alguns elementos nas entrevistas realizadas. Segundo Dellagnelo e Silva (2005), o método de análise de co-ocorrências trata-se de um tipo de aplicação da análise das relações que buscam extrair do texto as relações entre os elementos. Assim, para tratamento dos dados foram seguidas as seguintes etapas:

- Realização da transcrição das cinco entrevistas realizadas;
- Construção de quadros para análise de cada questão respondida;
- A primeira coluna do quadro tem os nomes fictícios dados a cada agência de viagem;
- A segunda coluna tem o cargo do entrevistado;
- A terceira coluna tem a resposta literal de cada entrevistado;
- A última coluna tem a unidade de co-ocorrência, da qual foram realizadas as extrações das entrevistas.

De modo geral, essas orientações metodológicas servem de base para o entendimento da análise dos dados no tópico de “Resultados e Discussão”.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira parte da análise desse estudo incide numa descrição das características das agências de viagens, que identificou informações sobre tempo de atuação de mercado, tipo e porte da agência, existência ou não de site da empresa e tempo de existência do site. Todas as agências de viagens foram nomeadas por pseudônimos para preservar a identidades das mesmas, assim sendo rotuladas: agência A, agência B, agência C, agência D e agência E.

O primeiro ponto de questionamento foi sobre o tempo de atuação de mercado das agências, pois se notou que a atuação de mercados está entre 9 e 24 anos, ou seja, foram investigadas agências com tempos distintos. Vale salientar que em nenhuma das agências entrevistadas se mostra recente no mercado de turismo natalense. A menor agência tem 9 anos de atuação (agência B), sendo este um tempo considerável de atuação.

No que concerne ao porte das empresas o Quadro 2 expõe portes variados, dos quais são duas pequenas, duas médias e uma de porte grande. O tipo de serviço prestado pelas agências também foi questionado, onde duas são apenas receptivas (Agência A e D), e



outras duas são receptivas/operadoras (agências B e C) e uma é especializada em lazer excursão (agência E).

Quando indagado se as empresas possuíam sites, apenas uma indicou que não possuía (agência B). Quanto ao tempo de existência desses sites a agência A tem 5 anos, a agência C tem 8 anos, a agência D tem 15 anos e a agência E com 21 anos de existência do site, que por sinal é a que está há mais tempo na plataforma digital.

Quadro 2

Caracterização das agências de viagens

Agência de Viagem	Agência A	Agência B	Agência C	Agência D	Agência E
Tempo de atuação no mercado	24 anos	9 anos	10 anos	15 anos	21 anos
Porte da agência	Grande	Pequeno	Pequeno	Médio	Médio
Tipo de agência	Receptiva	Receptiva e operadora	Receptiva e operadora	Receptiva	Agência de Lazer e Excursão
Existe <i>site</i> para expor produto e serviços	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Tempo de existência do <i>site</i>	5 anos	0 anos	8 anos	15 anos	21 anos

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No que se refere à verificação dos impactos da pandemia nos serviços prestados e na relação do turista com as agências de viagens, é possível visualizar tais informações no Quadro 3 e Quadro 4. Assim, o Quadro 3 aborda a forma como a pandemia impactou nos serviços prestados pelas agências de viagens.

A coordenadora da agência A relatou que o funcionamento da empresa foi interrompido durante seis meses e após esse período retornaram com um fluxo baixo. Nesse sentido, esse relato sobre a agência A, relembra a posição de Panosso Netto et. al. (2020) a respeito da dependência do fluxo de turistas para continuidade da atividade turística



em momentos de crise. Diante disso, Udiyana et. al. (2018) apontam o desenvolvimento de estratégias por meio de inovações para o setor.

A agência B, de acordo com o gerente/proprietário, parou por cerca de um ano e esse tempo serviu para aperfeiçoamento da equipe, realizando cursos e formações. O gestor da agência C revelou que o impacto no âmbito da saúde e a sensação de insegurança foram gerados por meio da proliferação do vírus, como também as consequências quanto à questão financeira e do método do lockdown. A agência D parou por 15 meses como indicou o gerente e, a agência E comunicou que os serviços ficaram restritos por todo período da pandemia.

Essa situação está em comum acordo com o pensamento de Shi e Liu (2020), posto que foi um momento necessário para preservação de vidas nesse cenário de pandemia até que se pudesse retomar as atividades novamente com algumas inovações.

Quadro 3

Impacto da pandemia nos serviços prestados pela agência

Agência	Cargo do entrevistado	Respostas	Unidade de co-Ocorrência
Agência A	Coordenadora	Paramos por 6 meses, depois reabrimos com pouco movimento	<ul style="list-style-type: none"> • Pararam por um tempo • Reabertura com movimento pequeno
Agência B	Gerente/proprietário	No início da pandemia paramos, praticamente 1 ano sem atividades, focamos na capacitação, fazendocursos e adquirindo conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Pararam por um tempo • Foco em capacitação (cursos/ conhecimento)
Agência C	Proprietário/ agente de viagens	Impactou com a questão da saúde mesmo e o medo das pessoas de adquirirem a doença e transmitir para familiares, assim como a insegurança financeira de economizar, e também pela questão do <i>lockdown</i> que	<ul style="list-style-type: none"> • Impactou com a saúde • Medo das pessoas • Insegurança financeira • <i>Lockdown</i> (fechamento de locais)



		fechou alguns locais.	
Agência D	Gerente	Devido a pandemia do covid fechamos durante 15 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia Covid • Fechar (Parar) por um tempo
Agência E	Agente de viagens	Na pandemia ficamos restritos a tudo	<ul style="list-style-type: none"> • Restrição

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O Quadro 4 aborda respostas dos entrevistados a respeito da forma como a relação entre o turista e a agência foi afetada, após as consequências do surgimento da Covid-19. Nesse contexto, o gestor da agência B declarou que mesmo com as medidas preventivas, muitos turistas ficaram receosos e com isso foi preciso focar em grupos de famílias e redução do quantitativo de funcionários. Destarte, o receio dos turistas também são apresentados nos estudos de Hall et. al. (2020), posto que o temor das pessoas fez com que alterassem algumas dinâmicas no contexto do turismo com grupos menores de indivíduos, visitando atrativos turísticos.

A agência E segundo informado pelo agente de viagens conseguiu estabelecer seu canal de vendas por possuir clientes fiéis, o que garantiu a comercialização de pacotes que passaram ser em grande parte online. Nesse contexto, essa posição da agência está em consonância com o posicionamento de Beni (2020), posto que mostra o papel da informatização digital nos serviços como estratégia para que a empresa se mantenha no mercado, fidelizando os clientes.

No que concerne às agências C e D percebe-se que sofreram com a baixa procura e adesão dos serviços e produtos ofertados. Por fim, a agência A indicou que o próprio fechamento foi o que mais impactou.

Quadro 4

Forma como a relação entre turista e a agência foi afetada após as consequências do surgimento da Covid-19

Agência	Cargo do Entrevistado	Respostas	Unidade de co-Ocorrência
Agência A	Coordenadora	6 meses fechado	<ul style="list-style-type: none"> • Fechado por meses



Agência B	Gerente/proprietário	Muita gente ficou com receio, apesar de diminuir a quantidade de turistas e passamos a trabalhar com grupos familiar, reduzimos os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Receio das pessoas • Diminuição do número de turistas • Trabalho com grupo familiar • Redução de colaboradores
Agência C	Proprietário/ agente de viagens	Houve menor adesão aos pacotes Oferecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Menor adesão aos pacotes
Agência D	Gerente	Tivemos poucas demandas	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas demandas
Agência E	Agente de viagens	Nossa agência tem um grupo de clientes fiéis, os atendimentos em sua maioria passou a ser <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de clientes fiéis • Atendimentos na maioria <i>online</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No que concerne à identificação das inovações promovidas pelas agências de viagens nos roteiros turísticos ofertados são apresentadas no Quadro 5, Quadro 6 e Quadro 7. No Quadro 5 expõe como eram executados os roteiros ofertados em 2021, onde se evidencia a adoção de medidas sanitárias e protocolos, como o uso de máscaras e de álcool em gel durante a realização dos roteiros. Mesmo caso da agência D, que também limitou a quantidade de pessoas nos passeios.

Medidas foram realizadas pela agência B, na qual viu como alternativa o recebimento de grupos de famílias, diminuindo em torno de 60% as vagas ofertadas. A agência C se direcionou em atender grupos de famílias e evitou gerar grandes fluxos em suas viagens. Ademais, identificou outros segmentos como o turismo interiorano de ambientes menos frequentados em relação aos centros urbanos. No que se refere à duração das viagens, a agência E buscou interromper roteiros longos, entre 4 e 5 dias e passou a oferecer roteiros mais curtos e bate e volta.

Com base nessas informações notou-se que praticamente todas as agências preocuparam-se em manter as medidas preventivas e aderir aos protocolos de biossegurança. Visto que a realidade dos impactos do Covid-19 foi sentido em cada agência de forma particular, havendo diversos mecanismos de combate e redução dos impactos da pandemia. Diante disso, verifica-se que a preocupação das agências no uso de protocolos de biossegurança relembra o que Golets et. al. (2020) traz sobre as



estratégias de minimizar os riscos por meio da segurança para a gestão de problemáticas sanitárias.

Quadro 5

Forma como foi desenvolvido e executado em 2021 os roteiros turísticos, mesmo diante dos riscos da pandemia

Agência	Cargo do entrevistado	Respostas	Unidade de ocorrência
Agência A	Coordenadora	Com todas as regras do covid, máscaras, álcool e etc, todos os protocolos.	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e protocolos da Covid • Máscaras • Álcool
Agência B	Gerente/proprietário	Continuou com os roteiros, passamos a trabalhar com grupos familiares, amigos próximos, reduzimos quase 60% das vagas ofertadas. Além dos cursos de biossegurança usamos todos os equipamentos adequados	<ul style="list-style-type: none"> • Pacotes familiares • Pacotes para amigos • Redução de 60% de vagas • Cursos de biossegurança • Equipamentos adequados
Agência C	Proprietário / agente de viagens	Diminuímos o turismo de massa e tentamos nos adequar realizando pacotes familiares, como viagens para interiores, onde os ambientes são mais aconchegantes e menos movimentados. Após a pandemia vendemos mais turismo de serra, turismo religioso, etc	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do turismo de massa • Pacotes familiares • Viagens para interiores • Ambientes mais aconchegantes • Ambientes menos movimentados • Turismo de Serra • Turismo Religioso
Agência D	Gerente	Estamos procurando seguir com todo cuidado, cumprindo os protocolos do covid. Continuamos com os mesmos pacotes, porém	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e protocolos da Covid • Mesmos pacotes • Limitação do número de



		com um número limitado e uma demanda menor	peessoas
Agência E	Agente de viagens	A nossa agência é uma agência que sempre faz grandes roteiros rodoviários, de 4, 5 dias e até mesmo 1 semana, então esse tipo de roteiro deu uma parada, não tá acontecendo no momento, por enquanto. A gente optou por serviços de bate e volta, exigindo todos os protocolos de segurança, inclusive solicitamos comprovante de vacinação	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiros rodoviários de vários dias parados • Opção por serviço de bate e volta • Regras e protocolos da Covid • Comprovante de vacinação

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No que compreende a existência de práticas de inovação elaboradas pelas agências e a forma como o cenário da pandemia contribuiu para aplicação dessas práticas pode ser notada no Quadro 6. Nesse sentido, é possível perceber que nas agências A e E apenas os protocolos de biossegurança foram aderidos. Os protocolos adotados pelas agências estão alinhados com o pensamento de Panosso Netto et. al. (2020), visto que o turismo retomou suas atividades auxiliadas por protocolos de biossegurança para prevenção ao Covid-19.

Por sua vez, o gerente/proprietário da agência B enxerga que grupos pequenos são uma forma de inovar, posto que proporcionam uma experiência benéfica pelo contato mais direto com esses turistas.

Na visão do proprietário e agente de viagens da agência C, foi preciso se reinventar e focar os esforços de vendas em canais digitais e redes sociais, investindo nos setores de marketing e relacionamento. A agência D também visualizou a capacitação da equipe como maneira de adquirir conhecimento e buscar meios de inovar. Esse posicionamento está em comum acordo com o que destaca a OECD (2005), uma vez que essa inovação caracteriza a inovação por processo, que altera métodos e modos de produção dos empreendimentos através de investimentos em capacitação dos colaboradores.



Quadro 6

Prática de inovação elaborada pela agência e contribuição do cenário da pandemia para aplicação dessas práticas

Agência	Cargo do entrevistado	Respostas	Unidade de co-ocorrência
Agência A	Coordenadora	Só protocolo do covid	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos da Covid
Agência B	Gerente/proprietário	Trabalhar com grupos pequenos, os clientes aprovam, tem um contato maior e o turista aproveita melhor e tem uma ótima experiência	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho com grupos pequenos • Turistas têm contato maior • Turista aproveita melhor • Ótima experiência
Agência C	Proprietário/ agente de viagens	Sim, tivemos que nos reinventar na pandemia, passamos a fazer mais vendas <i>online</i> , além de maior investimento em <i>marketing</i> , principalmente em redes sociais como <i>instagram</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Reinvenção • Vendas <i>online</i> • Investimento em <i>marketing</i> • Redes sociais • <i>Instagram</i>
Agência D	Gerente	Procuramos adquirir conhecimentos, capacitando a equipe, sim, colocando em prática todo conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento adquirido • Capacitação da equipe • Conhecimento posto em prática
Agência E	Agente de viagens	Nós adotamos o protocolo de segurança, instruído pelo OMS	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos da Covid • Instrução da OMS

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No quadro 7, apresenta-se as percepções de gestores quanto ao oferecimento de roteiros e viagens após o término da pandemia. As agências A, B e D visualizam a potencialidade na oferta de praias pela alta demanda que estes tipos de roteiros oferecem. A agência C vislumbra o enfoque em estados mais próximos como Ceará, Alagoas, Paraíba e Pernambuco. Desta forma, como informa o proprietário dessa agência, o intuito está em



fazer que o turista conheça destinos nacionais. A agência E alega que o turismo rodoviário para região Nordeste foi um meio de abarcar mais demandas de turistas.

O turismo regional é percebido como um dos ramos em potencial, embora haja perspectiva de realização de rotas nacionais e internacionais. Face ao exposto, observa-se uma analogia com o que a OECD (2005) expõe, visto que há um processo de transformação nos próprios produtos e serviços prestados pelas empresas, promovendo inovações para permanecer no mercado.

Quadro 7

Tipos de roteiros que a agência pretende oferecer aos visitantes após operiódodo pandêmico

Agência	Cargo do Entrevistado	Respostas	Unidade de co-Ocorrência
Agência A	Coordenadora	Nossos clientes buscam muito praias.	<ul style="list-style-type: none"> • Praias
Agência B	Gerente/proprietário	Roteiros voltados para praia	<ul style="list-style-type: none"> • Praias
Agência C	Proprietário/ agente de viagens	Pretendemos focar mais em turismo em Estados próximos, como Ceará, Alagoas, até mesmo Paraíba e Recife que são logo ao lado do RN e fazer um trabalho voltado para que o turista conheça primeiro o seu País para que depois possa conhecer outros locais.	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo em outros Estados • Nordeste • Turista conhecer o país • Turista conhecer outros locais
Agência D	Gerente	Continuamos com os mesmos roteiros, com um foco maior no segmento sol e mar/nordeste brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mesmos roteiros • Praias • Nordeste
Agência E	Agente de viagens	Estamos voltando aos poucos, com os roteiros rodoviários e nacionais "voltado ao nordeste"	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiros rodoviários • Roteiros nacionais • Nordeste

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).



Quanto à investigação a respeito da posição dos gestores das agências de viagens sobre o comportamento dos turistas com a pandemia de Covid-19 percebe-se no Quadro 8 que o gestor da agência A reforça a questão dos protocolos necessários ao enfrentamento do Covid-19. A percepção do gerente/ proprietário da agência B está no aspecto da saúde através dos cuidados que os turistas tinham durante a realidade vigente.

Visão similar à resposta do gerente da agência D, o qual descreve que o medo é o que motiva os turistas a tomarem as devidas precauções. Esse temor é tido por Panosso Netto et. al. (2020) como um ponto frágil do turismo que está suscetível a questões externas que influenciam na atividade.

Por sua vez, o agente de viagens da agência E afirmou que acredita na particularidade de cada caso de como a pandemia poderia interferir na viagem de um turista, posto que o perfil de cada um é que vai ditar o retorno das atividades turísticas.

Quadro 8

Comportamento dos turistas diante da nova realidade pandêmica

Agência	Cargo do entrevistado	Respostas	Unidade de co-ocorrência
Agência A	Coordenadora	Com todos os protocolos do covid	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos do covid
Agência B	Gerente/proprietário	A maioria tem um cuidado maior com a saúde, super cuidado, mantendo o distanciamento e usando máscara	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado com a saúde
Agência C	Proprietário / agente de viagens	Acredito que eles estão voltando com tudo, uma vez que agora a vida ganhou um novo sentido e muitos vão ter a viagem como uma forma de viver melhor e aproveitar mais os momentos com família e amigos	<ul style="list-style-type: none"> • Novo sentido • Viagens • Momentos com família e amigos
Agência D	Gerente	Ficaram com medo e estão tomando todo cuidado possível	<ul style="list-style-type: none"> • Medo • Cuidados



Agência E	Agente de viagens	Eu acredito que vai depender muito do cenário da pandemia e do perfil do turista. Cada caso vai ser um caso e aos poucos vai voltando ao normal	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário da pandemia • Perfil do turista • Volta aos poucos
-----------	-------------------	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em resumo, nota-se que a inovação das agências de viagens de Natal para se adequarem aos riscos durante a pandemia de Covid-19 foi realizada a partir do momento que passaram a serem priorizados os roteiros nacionais e os do Nordeste, não tendo mais o enfoque do turismo internacional durante o período da pandemia. Ademais, existiam cuidados com relação ao cenário da pandemia, sendo adotados protocolos de higiene para realização dos passeios.

Outra inovação foi que para a venda desses novos pacotes turísticos as agências passaram a investir em vendas online e em marketing através das redes sociais como Instagram.

CONCLUSÃO

As considerações finais aqui tecidas são desenvolvidas como resposta aos objetivos de pesquisa. No que se refere aos impactos da pandemia nos serviços prestados e na relação do turista com as agências de viagens conclui-se que com a insegurança em decorrência da pandemia, algumas agências encerraram suas atividades por um determinado período, reduzindo o número de turistas para que houvesse uma readequação dos pacotes turísticos com foco em grupos familiares.

Quanto à identificação das inovações promovidas pelas agências de viagens nos roteiros turísticos ofertados, foi observada a redução do turismo de massa e a busca de ambientes aconchegantes com viagens para os interiores e as praias. Nesse período as agências tiveram que se reinventar passando a realizar mais vendas online e investimento em marketing, fazendo uso principalmente das redes sociais como o Instagram. Dessa forma, conclui-se que o retorno às atividades dessas empresas priorizou os roteiros rodoviários e nacionais, tendo atenção voltada para o Nordeste.

Diante disso, comprova-se que a inovação por meio do maior engajamento nas redes sociais percebida na pesquisa está em comum acordo com as perspectivas trazidas por Shi e Liu (2020), posto que mostram o uso das tecnologias de informação como meio de remodelagem das atividades das agências de viagens.



No que tange a investigação da posição dos gestores das agências de viagens sobre o comportamento dos turistas com a pandemia de Covid-19, notou-se a procura por destinos que adotavam os protocolos de segurança frente a Covid-19. Ademais, os turistas preferiam viagens com momentos em família ou entre amigos.

Em síntese, observou-se que o processo de inovação das agências de viagens de Natal para se adequarem aos riscos durante a pandemia de Covid-19 deu-se por meio de inovações tecnológicas, nos investimentos no setor de marketing com a preocupação do uso dos protocolos de biossegurança e a criação de novos roteiros turísticos, enfocando ambientes naturais.

No que se refere à realização da pesquisa com as agências de viagens de Natal não houve dificuldades encontradas para contato, posto que um dos autores do presente estudo conhecia pessoas que trabalhava nessas agências já há algum tempo, contribuindo para agilidade no recebimento das informações desejadas.

Portanto, conclui-se que esse trabalho atingiu os objetivos e aponta que as perspectivas para futuras pesquisas com agências de viagens podem abordar as mudanças que vieram para ficar nessas empresas, e se diante do que aconteceu com a Covid-19 os proprietários das agências elaboraram algum tipo de plano de gestão de risco para caso surja uma nova pandemia. Ademais, o artigo em questão dará abertura para futuros estudos com colaboradores e clientes das agências, de modo a compreender quais as mudanças que ocorreram no pós-pandemia.

Por fim, e conforme observado na fundamentação teórica do presente estudo, a gestão de riscos é uma forma de controle dos problemas enfrentados por empreendimentos turísticos, e um plano de gestão de risco auxilia na elaboração de procedimentos e estratégias para reduzir tais riscos.

REFERÊNCIAS

- Basana, S. R., Ubud, S., Malelak, M. I. & Tarigan, Z. J. H. (2023). The effect of key user capability on supply chain digital and flexibility in improving financial performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11 (1), 2023, 267-276. Doi: 10.5267/j.uscm.2022.9.016
- Beni, M. C. (2017). Entendendo o novo turismo na economia colaborativa e compartilhada. A evolução tecnológica e os impactos na gestão estratégica em marketing de Turismo: e-Tourism. São Paulo: Anptur, jul.



- Beni, M. C. (2020). Turismo e COVID-19: Algumas Reflexões. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(3), 1-23. <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/8929/pdf>.
- Brandão, J.E. & Fraga, J. S. (2008). *Gestão de Riscos*, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) Brasília DF.
- Brasil. (2019). Agências de viagens preveem aumento na demanda nos próximos meses aponta pesquisa. Ministério do Turismo. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2019/12/mais-da-metade-das-agencias-de-viagens-preveem-aumento-na-demanda-nos-proximos-meses-aponta-pesquisa>
- Brasil. (2021). O impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de Turismo e Cultura do Brasil. 2ª Edição. <http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/revista.html>
- Coelho, M. F. & Mayer, V. F. (2020). Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 14 (39), 3698-3706. Especial COVID-19. Doi: 10.21171/ges.v14i3.9.3306
- Damanpour, F. (1996) Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*. New Jersey, 42 (5), p. 693.
- Dellangelo, E. H. L. & Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: Vieira, M. M. F. & Zouain, D. M. (orgs). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e pratica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.
- Golets, A., Farias, J., Costa, H. & Pilati, R. (2020). O viajante brasileiro: planos de viagem e percepção de risco na pandemia. Relatório apresentado no evento “Turismo pós-COVID: oportunidade para rein-ventar” — Braztoa, Lets-UnB/Amplia Mundo. São Paulo, Brasília.
- Gorni, P. M., Dreher, M. T. & Machado, D. (2009). Observatório de Inovação do Turismo. *Revista Acadêmica*, 4 (1) – Março.
- Hall, C. M., Scott, D. & Gossling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism : be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 0(0), 1–22. Doi: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Neves, D. M. (2010). *Turismo e Riscos na Ilha da Madeira. Avaliação, Percepção, Estratégias de Planeamento e Prevenção*. Dissertação (mestrado em geografia) Faculdade De Letras Da Universidade De Coimbra. Coimbra.
- OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: Oecd.
- Panosso Netto, A., Oliveira, J. & Severine, J. (2020). Do overtourism à estagnação. Reflexões sobre a pandemia do Coronavírus e o turismo. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 8 (14), 26-43.



- <https://periodicos.unb.br/index.php/revistacenario/article/view/32002/26352>.
- SEBRAE. (2019). Segmentação da oferta nas agências de viagens. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmentacao-da-oferta-nas-agencias-de-viagem,1336201221455510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Şengel, Ü. (2021). From Crisis To Opportunity: “Vaccine Tourism” Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi, 2 (1), 51-56.
- Shi, Q. & Liu, T. (2020). Should internal migrants be held accountable for spreading Covid-19? Featured Graphics, 0(0), 1–3. Doi: <https://doi.org/10.1177/0308518X20916764>
- Silva, D., Miranda, A. & Hoffmann, V. (2021). Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da Covid-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Turismo*, 15 (2). Doi: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>
- Soares, J. (2012). Inovação nos empreendimentos turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística no Município de Tibau do Sul-RN. Dissertação (Mestrado em Turismo), Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998). Innovation in services. SI4S Synthesis Paper, n.º 2.
- Udiyana, I. B. G., Suastama, I. B. R., Astini, N. N. S., Mahanavami, G. A., Karwini, N. K. & Maretta, Y. A. (2018). Innovation strategy the development of competitiveness of eco-based coastal tourism destination, management organization and quality of services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9 (4), 851 – 860. Doi: 10.14505/jemt.9.4(28).19
- Vaz, H. (2011). A influência da Gestão de Riscos Empresarial no desempenho das PME's Análise em dados de painel das PME's Líder 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão) Universidade Da Beira Interior.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso, planejamento e métodos. 2º ed. São Paulo: Bookman.



INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- *1 Doutora em Energia pela Universidade Federal do ABC (UFABC). Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: raquelfmacedo@gmail.com
- *2 Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: xandaogalvao@yahoo.com.br

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**