



GESTIÓN DE RIESGOS E INNOVACIÓN EN LA PANDEMIA: UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN AGENCIAS DE VIAJES DE NATAL

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

Raquel Fernandes de Macedo - UFABC*¹
Alexandre Gomes Galvão- UFRN*²

Palavras-Clave	Resumen
Pandemia. Covid-19. Gestión de Riesgos. Innovación. Agencias de Viajes.	<p>La pandemia de Covid-19 que se difundió por el mundo impactando también la actividad turística y, consecuentemente, las empresas de turismo, tales como las agencias de viajes. En este contexto, los gestores de las agencias tuvieron que adecuarse a la nueva situación, innovando para permanecer en el mercado y utilizando la gestión de riesgos para administrar estas empresas de turismo. En este sentido, el objetivo general del presente trabajo es investigar el proceso de innovación de las agencias de viajes de Natal para adecuarse a los riesgos durante la pandemia de Covid-19. En cuanto a los procedimientos metodológicos, la investigación fue del tipo descriptivo-exploratoria en cuanto a los objetivos, con un enfoque cualitativo. Así, se realizó un estudio de casos múltiples con cinco agencias de viajes, con la recolección de datos realizada entre el 13 y el 23 de diciembre de 2021, y el posterior tratamiento de datos con el método de co-ocurrencia. Los resultados del estudio señalaron que con el advenimiento de la pandemia de Covid-19, las agencias de viajes necesitaron adecuarse a través de mecanismos de innovación, teniendo un impulso en la inversión de las ventas en línea y del marketing a través de las redes sociales como Instagram. También comenzaron a priorizar rutas nacionales y del noreste, como Ceará, Alagoas, Paraíba y Recife, ya que en ese momento era difícil operar con un enfoque en el mercado de turismo internacional. Se destaca que en ese período se estaban adoptando protocolos de higiene para la realización de los paseos. Se concluye que este estudio contribuyó a exponer la visión de los gestores de las agencias de viajes sobre los cambios que tuvieron que realizar debido a la pandemia de Covid-19, utilizando medios de innovación en sus negocios para continuar operando en el mercado.</p>

ISSN
2594-8407





Palavras-Chave	Resumo
<p>Pandemia. Covid-19. Gestão de Riscos. Inovação. Agências de Viagens.</p>	<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>

Cómo 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*. 8 (2). 281 - 305. <https://doi.org/10.55028/at.v8i1.19553>



INTRODUCCIÓN

Innovar es un factor sine qua non (condición necesaria) para que las empresas se vuelvan competitivas, ya que aquellas que no innovan corren el riesgo de quedarse obsoletas (Basana, Ubud, Malelak & Tarigan, 2023). En este sentido, para que el turismo continúe destacándose de manera competitiva en los destinos, son necesarias mejoras en los emprendimientos y capacitación de emprendedores locales para la gestión de negocios en sinergia entre las partes interesadas (Udiyana, et. al. 2018).

Ante esto, estudios como el de Beni (2017) señalan que en Brasil las tecnologías de información fueron las responsables de traer innovaciones a las empresas de diversos sectores, incluidas las agencias de viajes, contribuyendo a la competitividad. En este contexto, en 2019, Brasil tuvo un aumento del 31,4% en la demanda de servicios ofrecidos por las agencias de viajes, con un incremento del 29% en los ingresos de los empresarios (Brasil, 2019). Para atender al público, las agencias de viajes buscaron entender la segmentación y personalización del producto específico para cada tipo de público, invirtiendo en promoción, divulgación y comercialización de estos productos (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas [SEBRAE], 2019).

Sin embargo, en marzo de 2020 la pandemia de Covid-19 se difundió por el mundo, afectando a las empresas del sector turístico en Brasil. El informe del Ministerio de Turismo (Brasil, 2021) mostró que hubo una caída del 38% en los Ingresos Nominales de las Actividades Turísticas en relación al año 2019. Según este informe, el sector de agencias de viajes, entre los meses de marzo a junio de 2020, presentó una caída del 82,1% en la recaudación, aunque la recaudación anual mostró una contracción de solo el 1% en comparación con el año anterior.

Frente a esto, las agencias de viajes necesitaron apoyo del poder público para permanecer en el mercado, llevando a los empresarios a reinventarse ante la situación que surgió repentinamente en el año 2020 (Silva, Miranda & Hoffmann, 2021). En medio de este escenario se encontraban las agencias de viajes de la ciudad de Natal, en Rio Grande do Norte, las cuales tuvieron que crear nuevos itinerarios dentro del propio estado y en estados vecinos para poder seguir operando. Así, se plantea como pregunta-problema que guía el estudio: ¿De qué manera innovaron las agencias de viajes de Natal para adaptarse a los riesgos durante el pospandemia de Covid-19?

De esta manera, se observa que existen investigaciones desarrolladas en el área del turismo sobre la influencia de una pandemia en la actividad turística. Hall, Scott &

283



Gossling (2020) mostraron que los efectos de la Covid-19 y las medidas para contenerla llevaron a la reorientación del turismo en algunos casos, mientras que en otros contribuyeron a políticas que reflejan el nacionalismo egoísta de algunos países. Por otro lado, Panosso Netto, Oliveira & Severine (2020) afirman que los viajes son partes significativas de los sueños, pero con la aparición de la pandemia, las personas fueron impedidas de desplazarse y otras, sin suficiente dinero, tuvieron que esperar el retorno a la "normalidad".

Sin embargo, Beni (2020) expuso una dirección para la recuperación del turismo en Brasil, que incluía eventos en línea, viajes de ocio en automóvil propio hasta 250 kilómetros, turismo para la tercera edad (los primeros turistas vacunados) y actividades de ecoturismo en reservas ecológicas y parques nacionales.

En términos generales, los autores Hall et al. (2020) y Panosso Netto et al. (2020) ofrecieron puntos de vista sobre la pandemia en el turismo, mientras que Beni (2020) señaló caminos para los destinos turísticos. Sin embargo, este estudio adopta como justificación teórica el hecho de que ninguno de estos autores abordó específicamente la situación de las empresas turísticas, como por ejemplo, cómo las agencias de viajes comenzaron a manejar la situación de la Covid-19 cuando ya había vacunas disponibles en varios países.

Dicho esto, los estudios mencionados datan del año 2020, período en el cual ya se estaba experimentando la crisis. Sin embargo, a partir del surgimiento de vacunas en 2021, la preocupación pasó a ser la aparición de nuevas variantes de Covid-19, lo que requiere estudios sobre la lógica de la gestión de riesgos para la supervivencia de estas empresas.

En cuanto a la justificación práctica, este artículo contribuye a la sociedad al explorar innovaciones en las estrategias adoptadas por las agencias de viajes frente a situaciones de riesgo, asegurando la continuidad de estas empresas en el mercado turístico. Esto sirve de base para que otros gestores de agencias puedan reflexionar sobre cómo prevenirse ante futuras pandemias y seguir operando en el sector turístico.

El objetivo general de este estudio es investigar el proceso de innovación de las agencias de viajes de Natal para adaptarse a los riesgos durante la pandemia de Covid-19. Para lograr el objetivo general, se han delineado los siguientes objetivos específicos: a) verificar los impactos de la pandemia en los servicios prestados y en la relación del turista con las agencias de viajes; b) identificar las innovaciones promovidas por las agencias de viajes en los itinerarios turísticos ofrecidos; c) investigar la opinión de los



gestores de las agencias de viajes sobre el comportamiento de los turistas frente a la pandemia de Covid-19.

En resumen, el presente artículo se estructura de la siguiente manera: resumen; introducción; pandemia de Covid-19, gestión de riesgos, innovación y agencias de viajes; metodología; resultados y discusión; conclusión; referencias.

MARCO TEÓRICO

Pandemia de Covid-19, gestión de riesgos, innovación y agencias de viajes

La actividad turística fue uno de los sectores más afectados por el distanciamiento social provocado por la Covid-19, frenando los desplazamientos en todos los aspectos de este segmento (Panosso Netto, et al. 2020).

Para Beni (2020), el turismo que ocurría antes del período pandémico se caracteriza por una expansión exponencial, la cual no garantizaba las condiciones espaciales necesarias para satisfacer las demandas, llevando a la saturación de los flujos turísticos. El autor también enfatiza que este momento del turismo fue llamado "Overtourism", y que la pandemia forzó el escenario opuesto a esto, lo que denomina como "Ynfotourism", un período en el cual los movimientos turísticos fueron interrumpidos, siendo esta una forma de reajustar toda la cadena productiva del turismo.

En cuanto a la relación entre el overtourism y su paralización, Panosso Netto et al. (2020) explican que este contrapunto del "overtourism" hacia la estagnación también plantea otra cuestión, que es la dependencia del sistema capitalista, dado que la actividad turística es un producto del capitalismo. En este sentido, los mismos autores afirman que con la llegada de la pandemia de Covid-19, esta dependencia muestra su lado más frágil, ya que si por un lado la economía local se desarrolla a partir de la cadena productiva del sector, por otro lado queda al servicio del flujo continuo de turistas, quienes desaparecen en momentos de crisis.

En este contexto, la inseguridad causada por la posibilidad de contagio por el Coronavirus generó temor entre las personas de estar aglomeradas, llevándolas a protegerse en sus hogares, lo cual transformó muchas dinámicas sociales como clases, celebraciones y conciertos, comprometiendo la mayoría de los tipos de encuentros sociales (Hall et al., 2020).



Para los turistas, no quedó más opción que esperar la reducción de los casos y la reanudación de las prácticas (Shi & Liu, 2020). Ante este escenario, se observa que la situación encontrada representa una amenaza, por lo tanto, Udiyana et al. (2018) aseguran que frente a adversidades que afectan al sector turístico, es pertinente el desarrollo de estrategias a través de procesos de innovación para la gestión de los servicios de las empresas de este sector.

En consecuencia, durante el período pandémico de Covid-19 se observó una innovación, que fue la implementación de tecnologías de la información como una forma de remodelar las actividades de las agencias de viajes. En este sentido, la preservación de vidas se convirtió en un punto crucial debido a escenarios como los de la pandemia en las inmersiones de turistas (Shi & Liu, 2020). Por lo tanto, la decisión del turista aborda factores objetivos en cuanto a la elección del destino, dado que las externalidades intervienen en la actividad turística, y factores subjetivos, que afectan la confianza que sienten al visitar los lugares. De esta manera, se ratifica la fragilidad del turismo (Panosso Netto et al., 2020).

Con la reanudación de la actividad turística respaldada por protocolos de bioseguridad, el turismo gradualmente reanudó sus actividades apoyado en medidas de prevención contra el Covid-19. Esta reanudación se logró a través de campañas de vacunación en la mayoría de los países, proporcionando inmunización a la población y facilitando las actividades presenciales.

Para Sengel (2021), la oferta de vacunas fue una herramienta importante para promover el turismo en algunos países. Sin embargo, Coelho y Mayer (2020) sostienen que mientras la vacuna no llegaba, los emprendimientos turísticos se enfrentaron a un entorno de readaptación y recuperación, preparando las actividades turísticas para el regreso.

En este escenario de cambios provocados por la pandemia, las agencias de turismo adquirieron habilidades para desarrollar la promoción turística de los destinos. Así, Beni (2020) señala que el mercado experimentó un crecimiento exponencial en el proceso de digitalización de servicios, combinando iniciativas innovadoras urgentes con estrategias indispensables.

Golets, Farias, Costa & Pilati (2020) indican que para la recuperación de los viajes a destinos se adoptaron estrategias importantes para garantizar la seguridad, mitigar los riesgos y reducir los problemas sanitarios existentes. Desde la perspectiva de Neves



(2010), es fundamental promover una gestión de riesgos en las localidades afectadas por cualquier tipo de impacto que interfiera en la dinámica del turismo.

La percepción del riesgo es crucial no solo para los negocios turísticos, ya que para Vaz (2011), la gestión de riesgos busca controlar las vulnerabilidades que pueden surgir en una organización, así como desarrollar procedimientos y estrategias que minimicen las consecuencias de estos riesgos.

En este sentido, según Vaz (2011), la gestión del riesgo se convierte en una actividad prospectiva en lugar de ser perspectiva, lo que confirma la importancia de este tipo de gestión en situaciones como la crisis pandémica. Es importante destacar que el riesgo es una manifestación de algún fenómeno único, por lo tanto, su control es algo complejo, a menudo limitándose a contenerlo, vigilarlo, regularlo o supervisarlo (Brandão & Fraga, 2008). La imprevisibilidad de los impactos de la pandemia refleja esta premisa y el desconocimiento de las características del virus Covid-19, lo cual llevó a diversos organismos públicos y privados a actuar conjuntamente (Panosso Netto et al., 2020).

En cuanto al desarrollo de estrategias en escenarios fortuitos, Gorni, Dreher & Machado (2009) señalan que las agencias de viaje, al prestar servicios directamente a los turistas o intermediar el canal de ventas, se encuentran en un entorno propenso a cambios. Para estos autores, el uso de la innovación como recurso frente a estos cambios refuerza la competitividad de las agencias en este contexto.

La gestión del riesgo, de esta manera, se aplica como una herramienta de innovación debido a su naturaleza precautoria. Por lo tanto, una justificación para este argumento es que las empresas deben innovar permanentemente, buscando clientes, satisfaciendo y superando sus necesidades y expectativas, permitiendo así que puedan superar crisis eventuales y destacarse en un mercado tan turbulento (Soares, 2012).

Es en este punto donde la innovación contribuye al surgimiento de un nuevo producto o servicio, como lo indica Damanpour (1996). Sin embargo, la innovación según Sundbo y Gallouj (1998) también se refiere a cambios en los procesos empresariales, con dos definiciones: el "back office", que son cambios relacionados con la producción, y el "front office", que son nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2005), existen cuatro tipos de innovaciones: de producto, proceso, marketing y organizativas. La innovación de producto se refiere a transformaciones en los propios productos y servicios ofrecidos, mientras que la innovación de proceso implica cambios en los métodos y formas de producción de las empresas. La innovación en marketing se observa en la



implementación de nuevas estrategias o en la reformulación de prácticas existentes. Finalmente, la innovación organizativa ocurre cuando las empresas modifican sus negocios, reuniendo o remodelando la forma en que se relacionan tanto interna como externamente.

A partir de las definiciones y exposiciones realizadas, existe una relación entre la gestión de riesgos y la innovación. Esta relación se fundamenta en la postura de innovar ante las circunstancias derivadas de los caminos hacia la actividad turística después de un período de turbulencia, donde las agencias de viajes pueden considerar la gestión de riesgos como una herramienta que proporciona mecanismos para garantizar la seguridad de los turistas, especialmente en la oferta de itinerarios capacitados (OECD, 2005).

Otro punto destacado en las estrategias de innovación es el desarrollo de nuevos itinerarios por parte de las agencias de turismo. Según asegura la investigación de Gorni et al. (2009), la creación de nuevos itinerarios por parte de las agencias y operadores turísticos se percibe como uno de los aspectos clave para la implementación efectiva de la innovación, a pesar de que muchas agencias señalan que la oferta de itinerarios producidos por operadores no constituye una práctica innovadora al provenir de otra organización.

En resumen, las agencias de viajes, como parte integral de las empresas turísticas, también han sufrido los efectos de la pandemia, teniendo que adaptarse a la nueva situación mediante la implementación de nuevos itinerarios turísticos y el impulso del sistema digital para operar en el mercado. En este sentido, estas empresas realizaron un análisis de riesgo para determinar cuáles serían los próximos pasos a seguir.

METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se adopta como procedimiento metodológico el estudio descriptivo-exploratorio. Así, a través de la investigación exploratoria, se buscó conocer en profundidad la gestión de riesgos y la innovación adoptadas en las agencias de viajes, dado que este tema ha sido poco debatido en estudios anteriores. Por otro lado, mediante la investigación descriptiva, se intentó presentar las acciones adoptadas en las agencias de viajes, observadas en entrevistas, con el objetivo de garantizar la supervivencia de estas empresas.

Según Gil (2002), las investigaciones de carácter exploratorio buscan delinear los objetos de estudio en profundidad para comprenderlos mejor y formular hipótesis, apoyándose

288



en investigaciones bibliográficas y estudios de casos. Por otro lado, la investigación descriptiva, para el mismo autor, consiste en la descripción de los hechos estudiados, desarrollando relaciones entre las variables encontradas, y se lleva a cabo mediante instrumentos de recolección de datos estandarizados y sistemáticos.

El presente trabajo se trata de un estudio de casos múltiples para obtener un mayor detalle del funcionamiento de cada una de las agencias de viajes en tiempos de pandemia y observar la relación entre las situaciones vividas en dichas agencias. Según Yin (2001), para llevar a cabo un estudio de casos múltiples se planea la investigación, que incluye la fundamentación teórica, la selección de los casos a analizar, la preparación de los instrumentos de investigación, la recolección y el análisis de datos, resultando en un informe sobre cada caso estudiado, donde el cruce de casos busca confirmar o proporcionar nuevas comprensiones a la teoría existente.

Por lo tanto, se realizaron cinco entrevistas con gestores de agencias de viajes de la ciudad de Natal, ubicada en el estado de Rio Grande do Norte, Brasil, que operan en la organización y venta de viajes tanto dentro del estado como a otros destinos nacionales.

El criterio de selección incluyó agencias de viajes de gran, mediano y pequeño tamaño, con el objetivo de comprender los procedimientos adoptados individualmente durante la pandemia, especialmente cuando ya había vacunas disponibles. Sin embargo, para proteger la identidad de estas agencias, se utilizaron nombres ficticios durante el análisis de los datos: Agencia A, Agencia B, Agencia C, Agencia D y Agencia E.

Cabe mencionar que ninguna de las agencias mencionadas estaba preparada para enfrentar la situación de la pandemia, pero a lo largo de la misma fueron desarrollando estrategias para reintegrarse al mercado.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas en línea con los gestores de las agencias de viajes de Natal, realizadas del 13 al 23 de diciembre de 2021, utilizando la aplicación WhatsApp. Se optó por grabar los audios generados para su posterior transcripción.

El guion de la entrevista incluyó preguntas iniciales para caracterizar las agencias de viajes, como el tiempo de actividad en el mercado, el tamaño, la clasificación y la exposición de productos y servicios en Internet. Luego se formularon preguntas que respondieran a los objetivos específicos, basadas en autores que abordan la gestión de riesgos, la pandemia de Covid-19, la innovación y las agencias de viajes, como se observa en el Cuadro 1.



Cuadro 1

Preguntas del guion de la entrevista, según los objetivos específicos y basadas en la teoría

Objetivos Específicos	Guion de la entrevista	Base Teórica
a) Verificar los impactos de la pandemia en los servicios prestados y en la relación del turista con las agencias de viajes.	1- ¿Cómo impactó la pandemia en los servicios prestados por su agencia? 2- ¿De qué manera la relación del turista con la agencia fue afectada tras las consecuencias del surgimiento de la Covid-19?	Beni (2020) Panosso Netto, et. al.(2020)
b) Identificar las innovaciones promovidas por las agencias de viajes en los itinerarios turísticos ofrecidos.	3- ¿Sabiendo de los riesgos que aún están presentes debido a la pandemia, cómo se están desarrollando y ejecutando los itinerarios ofrecidos en 2021? ¿Qué nuevos itinerarios turísticos serían estos? 4- ¿Existe alguna práctica de innovación desarrollada por la agencia? ¿El escenario posterior a la pandemia contribuyó a la aplicación de estas prácticas? En caso afirmativo, ¿de qué manera fue esta contribución? 5- Pensando en una realidad futura, ¿qué tipos de itinerarios imaginan ofrecer a los visitantes durante la pandemia?	Sengel (2021) Coelho & Mayer (2020) Soares (2012) Gorni, et. al. (2009)
c) Investigar la posición de los gestores de las agencias de viajes sobre el comportamiento de los turistas frente a la pandemia de Covid-19.	6- ¿Para ustedes, cómo se comportarán los turistas ante la nueva realidad pandémica en la que se encuentra el turismo?	Gorni, et. al. (2009)

Fuente: Elaboración de los Autores (2021).



Los contenidos recopilados en las entrevistas fueron analizados utilizando el método de análisis de co-ocurrencias. Este método destaca la presencia simultánea de ciertos elementos en las entrevistas realizadas. Según Dellagnelo y Silva (2005), el método de análisis de co-ocurrencias es una aplicación que busca extraer las relaciones entre elementos del texto. Para el tratamiento de los datos se siguieron las siguientes etapas:

- Transcripción de las cinco entrevistas realizadas.
- Construcción de cuadros para el análisis de cada pregunta respondida.
- La primera columna del cuadro contiene los nombres ficticios dados a cada agencia de viajes.
- La segunda columna indica el cargo del entrevistado.
- La tercera columna muestra la respuesta literal de cada entrevistado.
- La última columna presenta la unidad de co-ocurrencia, de la cual se extrajeron los datos de las entrevistas.

En términos generales, estas orientaciones metodológicas sirven como base para comprender el análisis de los datos en la sección de "Resultados y Discusión".

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La primera parte del análisis de este estudio se centra en la descripción de las características de las agencias de viajes, que identificó información sobre el tiempo de actividad en el mercado, el tipo y tamaño de la agencia, la existencia o no de un sitio web de la empresa y la duración del sitio web. Todas las agencias de viajes fueron nombradas con seudónimos para preservar su identidad, siendo etiquetadas como: agencia A, agencia B, agencia C, agencia D y agencia E.

El primer punto de análisis fue sobre el tiempo de actividad en el mercado de las agencias, observándose que este varía entre 9 y 24 años, lo que indica que se investigaron agencias con diferentes períodos de operación. Es importante destacar que ninguna de las agencias entrevistadas es reciente en el mercado turístico de Natal. La agencia más joven tiene 9 años de actividad (agencia B), lo cual representa un tiempo considerable de operación.

En cuanto al tamaño de las empresas, el Cuadro 2 muestra tamaños variados: dos son pequeñas, dos son medianas y una es grande. También se cuestionó el tipo de servicio prestado por las agencias, donde dos son solo receptivas (Agencia A y D), dos son



receptivas/operadoras (agencias B y C) y una está especializada en excursiones de ocio (agencia E).

Cuando se preguntó si las empresas tenían sitios web, solo una indicó que no tenía (agencia B). En cuanto al tiempo de existencia de estos sitios web, la agencia A tiene 5 años, la agencia C tiene 8 años, la agencia D tiene 15 años y la agencia E tiene 21 años con el sitio web, siendo esta última la que lleva más tiempo en la plataforma digital.

Cuadro 2

Caracterización de las agencias de viajes

Agencia de Viaje	Agencia A	Agencia B	Agencia C	Agencia D	Agencia E
Tiempo de actuación en el mercado	24 años	9 años	10 años	15 años	21 años
Tamaño de la agencia	Grande	Pequeño	Pequeña	Mediana	Mediana
Tipo de agencia	Receptiva	Receptiva e operadora	Receptiva e operadora	Receptiva	Agencia de Ocio y Excursión
¿Existe un sitio web para exponer productos y servicios?	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Tiempo de existencia del sitio web	5 años	0 años	8 años	15 años	21 años

Fuente: Datos de la Investigación, 2021.

En lo que se refiere a la verificación de los impactos de la pandemia en los servicios prestados y en la relación del turista con las agencias de viajes, es posible visualizar esta información en el Cuadro 3 y Cuadro 4. Así, el Cuadro 3 aborda cómo la pandemia impactó en los servicios prestados por las agencias de viajes.

La coordinadora de la agencia A relató que el funcionamiento de la empresa fue interrumpido durante seis meses y, después de ese período, regresaron con un flujo bajo.



En este sentido, este relato sobre la agencia A recuerda la posición de Panosso Netto et. al. (2020) respecto a la dependencia del flujo de turistas para la continuidad de la actividad turística en momentos de crisis. Ante esto, Udiyana et. al. (2018) señalan el desarrollo de estrategias a través de innovaciones para el sector.

La agencia B, según el gerente/propietario, paró por aproximadamente un año y ese tiempo sirvió para el perfeccionamiento del equipo, realizando cursos y formaciones. El gestor de la agencia C reveló que el impacto en el ámbito de la salud y la sensación de inseguridad fueron generados por la proliferación del virus, así como las consecuencias en cuanto a la cuestión financiera y el método del confinamiento. La agencia D paró por 15 meses, como indicó el gerente, y la agencia E comunicó que los servicios quedaron restringidos durante todo el período de la pandemia.

Esta situación está en común acuerdo con el pensamiento de Shi y Liu (2020), ya que fue un momento necesario para la preservación de vidas en este escenario de pandemia hasta que se pudiera retomar las actividades nuevamente con algunas innovaciones.

Cuadro 3

Impacto de la pandemia en los servicios prestados por la agencia

Agencia	Cargo del entrevistado	Respuestas	Unidad de co-Ocorrência
Agencia A	Coordinadora	Paramos durante 6 meses, luego reabrimos con poco movimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Pararon por un tiempo• Reapertura con movimiento pequeño.
Agencia B	Gerente/proprietario	Al inicio de la pandemia paramos, prácticamente 1 año sin actividades, nos enfocamos en la capacitación, realizando cursos y adquiriendo conocimientos.	<ul style="list-style-type: none">• Pararon por un tiempo• Enfoque en capacitación (cursos / conocimiento).



Agencia C	Proprietario/ agente de viajes	Impactó con la cuestión de la salud misma y el miedo de las personas a contraer la enfermedad y transmitirla a familiares, así como la inseguridad financiera de ahorrar, y también por la cuestión del bloqueo que cerró algunos lugares.	<ul style="list-style-type: none"> Impactó en la salud Miedo de las personas Inseguridad financiera Lockdown (cierre de locales)
Agencia D	Gerente	Debido a la pandemia de Covid, cerramos durante 15 meses.	<ul style="list-style-type: none"> Pandemia Covid Cerrar (Parar) por un tiempo
Agencia E	Agente de viajes	Durante la pandemia, estuvimos restringidos en todo sentido.	<ul style="list-style-type: none"> Restricción

Fuente: Datos de la Investigación, 2021.

El Cuadro 4 aborda las respuestas de los entrevistados sobre cómo la relación entre el turista y la agencia fue afectada después de las consecuencias del surgimiento de la Covid-19. En este contexto, el gerente de la agencia B declaró que a pesar de las medidas preventivas, muchos turistas estaban temerosos, lo que llevó a un enfoque en grupos familiares y a la reducción del personal. Además, el temor de los turistas también se refleja en los estudios de Hall et al. (2020), ya que hizo que se alteraran algunas dinámicas en el turismo con grupos más pequeños visitando atracciones turísticas.

Según el agente de viajes, la agencia E logró establecer su canal de ventas debido a sus clientes leales, lo que garantizó la comercialización de paquetes, que en su mayoría pasaron a ser vendidos en línea. Este enfoque de la agencia está en línea con la perspectiva de Beni (2020), quien destaca el papel de la digitalización de los servicios como estrategia para mantenerse en el mercado y fidelizar a los clientes.

En cuanto a las agencias C y D, se observa que sufrieron debido a la baja demanda y la falta de adhesión a los servicios y productos ofrecidos. Finalmente, la agencia A indicó que el propio cierre fue lo que más impactó.



Cuadro 4

Cómo la relación entre el turista y la agencia fue afectada después de las consecuencias del surgimiento de Covid-19

Agencia	Cargo del Entrevistado	Respuestas	Unidad de co-Ocorrência
Agencia A	Coordinadora	6 meses cerrado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrado por meses
Agencia B	Gerente/proprietario	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"> • Miedo de la gente • Disminución del número de turistas • Trabajo con grupo familiar • Reducción de personal
Agencia C	Proprietario/ agente de viajes	Houve menor adesão aos pacotes oferecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Menor adhesión a los paquetes
Agencia D	Gerente	Tuvimos pocas demandas	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas demandas
Agencia E	Agente de viajes	Nuestra agencia tiene un grupo de clientes fieles, la mayoría de los servicios pasaron a ser <i>en línea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de clientes fieles • Atendimientos en su mayoría en línea

Fuente: Datos de la Investigación, 2021

En lo que concierne a la identificación de las innovaciones promovidas por las agencias de viajes en los itinerarios turísticos ofertados, se presentan en el Cuadro 5, Cuadro 6 y Cuadro 7. En el Cuadro 5 se expone cómo se ejecutaban los itinerarios ofertados en 2021, donde se evidencia la adopción de medidas sanitarias y protocolos, como el uso de mascarillas y de alcohol en gel durante la realización de los itinerarios. El mismo caso de la agencia D, que también limitó la cantidad de personas en los paseos.

Medidas fueron realizadas por la agencia B, la cual vio como alternativa el recibimiento de grupos de familias, disminuyendo en torno a 60% las plazas ofertadas. La agencia C se enfocó en atender grupos de familias y evitó generar grandes flujos en sus viajes. Además, identificó otros segmentos como el turismo rural en ambientes menos frecuentados en relación con los centros urbanos. En lo que se refiere a la duración de



los viajes, la agencia E buscó interrumpir itinerarios largos, entre 4 y 5 días, y pasó a ofrecer itinerarios más cortos y de ida y vuelta.

Con base en esta información, se notó que prácticamente todas las agencias se preocuparon por mantener las medidas preventivas y adherirse a los protocolos de bioseguridad. Visto que la realidad de los impactos del Covid-19 se sintió en cada agencia de forma particular, habiendo diversos mecanismos de combate y reducción de los impactos de la pandemia. Ante esto, se verifica que la preocupación de las agencias por el uso de protocolos de bioseguridad recuerda lo que Golets et. al. (2020) mencionan sobre las estrategias para minimizar los riesgos mediante la seguridad para la gestión de problemáticas sanitarias.

Cuadro 5

Forma en que se desarrollaron y ejecutaron en 2021 los itinerarios turísticos, incluso ante los riesgos de la pandemia.

Agencia	Cargo do entrevistado	Respuestas	Unidade de co-ocorrência
Agencia A	Coordinadora	Con todas las reglas del covid, mascarillas, alcohol, etc., todos los protocolos.	<ul style="list-style-type: none"> Reglas y protocolos del Covid Mascarillas Alcohol
Agencia B	Gerente/proprietario	Continuamos con los itinerarios, empezamos a trabajar con grupos familiares, amigos cercanos, redujimos casi el 60% de las plazas ofertadas. Además de los cursos de bioseguridad, usamos todos los equipos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes familiares Paquetes para amigos Reducción del 60% de plazas Cursos de bioseguridad Equipos adecuados
Agencia C	Proprietario / agente de viajes	Disminuimos el turismo de masas y tratamos de adaptarnos ofreciendo paquetes familiares, como viajes a interiores, donde los ambientes son más acogedores y menos	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del turismo de masas Paquetes familiares Viajes a interiores Ambientes más acogedores



		concurridos. Después de la pandemia, vendimos más turismo de montaña, turismo religioso, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes menos concurridos • Turismo de montaña • Turismo religioso
Agencia D	Gerente	Estamos tratando de seguir con todo cuidado, cumpliendo con los protocolos del covid. Continuamos con los mismos paquetes, pero con un número limitado y una demanda menor.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y protocolos del Covid • Mismos paquetes • Limitación del número de personas
Agencia E	Agente de viajes	Nuestra agencia es una agencia que siempre hace grandes itinerarios por carretera, de 4, 5 días e incluso 1 semana, por lo que este tipo de itinerarios se ha detenido, no está ocurriendo en este momento, por el momento. Optamos por servicios de ida y vuelta, exigiendo todos los protocolos de seguridad, incluyendo solicitar comprobante de vacunación.	<ul style="list-style-type: none"> • Itinerarios por carretera de varios días detenidos • Opción por servicio de ida y vuelta • Reglas y protocolos del Covid • Comprobante de vacunación

Fuente: Datos de la Investigación, 2021.

En lo que respecta a la existencia de prácticas de innovación elaboradas por las agencias y la forma en que el escenario de la pandemia contribuyó a la aplicación de estas prácticas, se puede notar en el Cuadro 6. En este sentido, es posible percibir que en las agencias A y E solo se adoptaron los protocolos de bioseguridad. Los protocolos adoptados por las agencias están alineados con el pensamiento de Panosso Netto et. al. (2020), ya que el turismo reanudó sus actividades auxiliadas por protocolos de bioseguridad para la prevención del Covid-19.

Por su parte, el gerente/propietario de la agencia B considera que los grupos pequeños son una forma de innovar, ya que proporcionan una experiencia beneficiosa por el contacto más directo con estos turistas.



En la visión del propietario y agente de viajes de la agencia C, fue necesario reinventarse y enfocar los esfuerzos de ventas en canales digitales y redes sociales, invirtiendo en los sectores de marketing y relaciones. La agencia D también visualizó la capacitación del equipo como una manera de adquirir conocimiento y buscar medios para innovar. Esta posición está en común acuerdo con lo que destaca la OECD (2005), ya que esta innovación se caracteriza como una innovación de proceso, que altera métodos y modos de producción de los emprendimientos a través de inversiones en la capacitación de los colaboradores.

Cuadro 6

Práctica de innovación elaborada por la agencia y contribución del escenario de la pandemia para la aplicación de estas prácticas

Agencia	Cargo del entrevistado	Respuestas	Unidade de co-ocorrência
Agencia A	Coordinadora	Solo protocolo del covid	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos del Covid
Agencia B	Gerente/proprietario	Trabajar con grupos pequeños, los clientes lo aprueban, tienen un contacto mayor y el turista aprovecha mejor y tiene una excelente experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con grupos pequeños • Los turistas tienen mayor contacto • El turista aprovecha mejor • Excelente experiencia
Agencia C	Proprietario/ agente de viajes	Sí, tuvimos que reinventarnos en la pandemia, pasamos a hacer más ventas en línea, además de una mayor inversión en marketing, principalmente en redes sociales como Instagram.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reinvención</i> • <i>Ventas en línea</i> • <i>Inversión en marketing</i> • <i>Redes sociales</i> • <i>Instagram</i>
Agencia D	Gerente	Procuramos adquirir conocimientos, capacitando al equipo, sí, poniendo en práctica todo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento adquirido • Capacitación del equipo



		el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento puesto en práctica
Agencia E	Agente de viajes	Adoptamos el protocolo de seguridad, instruido por la OMS.	<ul style="list-style-type: none"> Protocolos del Covid Instrucción de la OMS

Fuente: Datos de la Investigación, 2021.

En el cuadro 7, se presentan las percepciones de los gestores sobre la oferta de itinerarios y viajes después del fin de la pandemia. Las agencias A, B y D visualizan el potencial en la oferta de playas debido a la alta demanda que estos tipos de itinerarios ofrecen. La agencia C vislumbra el enfoque en estados más cercanos como Ceará, Alagoas, Paraíba y Pernambuco. De esta forma, como informa el propietario de esta agencia, el objetivo es hacer que el turista conozca destinos nacionales. La agencia E alega que el turismo por carretera hacia la región Nordeste fue un medio para abarcar más demandas de turistas.

El turismo regional es percibido como uno de los sectores con mayor potencial, aunque hay perspectivas de realizar rutas nacionales e internacionales. Ante lo expuesto, se observa una analogía con lo que expone la OECD (2005), ya que hay un proceso de transformación en los propios productos y servicios prestados por las empresas, promoviendo innovaciones para permanecer en el mercado.

Cuadro 7

Tipos de itinerarios que la agencia pretende ofrecer a los visitantes después del período pandémico

Agencia	Cargo del Entrevistado	Respuestas	Unidade de co-Ocorrência
Agencia A	Coordinadora	Nuestros clientes buscan mucho las playas.	<ul style="list-style-type: none"> Prayas
Agencia B	Gerente/proprietario	Itinerarios enfocados en playas.	<ul style="list-style-type: none"> Prayas
Agencia C	Propietario/ agente de viajes	Pretendemos enfocarnos más en el turismo en estados cercanos, como Ceará,	<ul style="list-style-type: none"> Turismo en otros estados Noreste Turista conocer el



		<p>Alagoas, incluso Paraíba y Recife, que están junto a RN, y hacer un trabajo enfocado en que el turista conozca primero su país para que luego pueda conocer otros lugares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> país • Turista conocer otros lugares
Agencia D	Gerente	<p>Continuamos con los mismos itinerarios, con un mayor enfoque en el segmento sol y mar/noreste brasileño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mismos itinerarios • Playas • Noreste
Agencia E	Agente de viajes	<p>Estamos volviendo poco a poco, con los itinerarios por carretera y nacionales "enfocados en el noreste".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Itinerarios por carretera • Itinerarios nacionales • Noreste

Fuente: Datos de la Investigación, 2021.

En cuanto a la investigación sobre la posición de los gestores de las agencias de viajes respecto al comportamiento de los turistas durante la pandemia de Covid-19, se observa en el Cuadro 8 que el gestor de la agencia A refuerza la cuestión de los protocolos necesarios para enfrentar el Covid-19. La percepción del gerente/propietario de la agencia B se centra en el aspecto de la salud a través de los cuidados que los turistas tenían durante la realidad vigente.

Una visión similar tiene el gerente de la agencia D, quien describe que el miedo es lo que motiva a los turistas a tomar las precauciones adecuadas. Este temor es considerado por Panosso Netto et al. (2020) como un punto débil del turismo que es susceptible a cuestiones externas que influyen en la actividad.

Por su parte, el agente de viajes de la agencia E afirmó que cree en la particularidad de cada caso en cuanto a cómo la pandemia podría interferir en el viaje de un turista, dado que el perfil de cada uno determinará el retorno de las actividades turísticas.



Cuadro 8

Comportamiento de los turistas ante la nueva realidad pandémica

Agencia	Cargo del entrevistado	Respuestas	Unidade de co-ocorrência
Agencia A	Coordinadora	Con todos los protocolos del covid	<ul style="list-style-type: none"> Protocolos de covid
Agencia B	Gerente/proprietario	La mayoría tiene un mayor cuidado con la salud, mucha precaución, manteniendo el distanciamiento y usando mascarilla.	<ul style="list-style-type: none"> Cuidado con la salud
Agencia C	Proprietario / agente de viajes	Creo que están volviendo con todo, ya que ahora la vida ha cobrado un nuevo sentido y muchos van a ver los viajes como una forma de vivir mejor y disfrutar más los momentos con familia y amigos.	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo sentido Viajes Momentos con familia y amigos
Agencia D	Gerente	Tuvieron miedo y están tomando todas las precauciones posibles.	<ul style="list-style-type: none"> Miedo Cuidados
Agencia E	Agente de viajes	Creo que va a depender mucho del escenario de la pandemia y del perfil del turista. Cada caso será único y poco a poco volverá a la normalidad.	<ul style="list-style-type: none"> Escenario de la pandemia Perfil del turista Vuelta poco a poco

Fuente: Datos de la Investigación, 2021.

En resumen, se observa que la innovación de las agencias de viajes de Natal para adaptarse a los riesgos durante la pandemia de Covid-19 se llevó a cabo desde el momento en que se priorizaron los itinerarios nacionales y del Nordeste, dejando de lado el enfoque en el turismo internacional durante este período. Además, se tomaron precauciones con respecto al escenario de la pandemia, adoptando protocolos de higiene para la realización de excursiones.



Otra innovación fue que para la venta de estos nuevos paquetes turísticos, las agencias comenzaron a invertir en ventas en línea y en marketing a través de redes sociales como Instagram.

CONCLUSIÓN

Las consideraciones finales aquí expresadas se desarrollan como respuesta a los objetivos de investigación. En lo que respecta a los impactos de la pandemia en los servicios prestados y en la relación del turista con las agencias de viajes, se concluye que debido a la inseguridad causada por la pandemia, algunas agencias suspendieron sus actividades por un período determinado, reduciendo el número de turistas y reajustando los paquetes turísticos con un enfoque en grupos familiares.

En cuanto a la identificación de las innovaciones promovidas por las agencias de viajes en los itinerarios turísticos ofrecidos, se observó una reducción en el turismo de masas y un enfoque en ambientes acogedores como viajes a destinos interiores y playas. Durante este período, las agencias tuvieron que reinventarse aumentando las ventas en línea e invirtiendo en marketing, utilizando principalmente redes sociales como Instagram. Así, se concluye que el retorno a las actividades de estas empresas priorizó los itinerarios por carretera y nacionales, con un enfoque en el Nordeste.

Por lo tanto, se confirma que la innovación a través de un mayor compromiso en las redes sociales, como se observa en la investigación, está en consonancia con las perspectivas presentadas por Shi y Liu (2020), quienes muestran el uso de tecnologías de la información como medio para remodelar las actividades de las agencias de viajes. En cuanto a la investigación sobre la posición de los gestores de las agencias de viajes sobre el comportamiento de los turistas durante la pandemia de Covid-19, se observó que buscaron destinos que adoptaran protocolos de seguridad contra Covid-19. Además, los turistas preferían viajes con momentos en familia o entre amigos.

En resumen, se observó que el proceso de innovación de las agencias de viajes de Natal para adaptarse a los riesgos durante la pandemia de Covid-19 se llevó a cabo mediante innovaciones tecnológicas, inversiones en el sector de marketing con el uso de protocolos de bioseguridad y la creación de nuevos itinerarios turísticos enfocados en entornos naturales. En cuanto a la realización de la investigación con las agencias de viajes de Natal, no se encontraron dificultades para el contacto, ya que uno de los autores del presente estudio conocía a personas que trabajaban en estas agencias desde hacía algún tiempo, lo que contribuyó a agilizar la obtención de la información deseada.



Por lo tanto, se concluye que este trabajo logró los objetivos y señala que las perspectivas para futuras investigaciones con agencias de viajes podrían abordar los cambios que han llegado para quedarse en estas empresas, y si, ante lo ocurrido con la Covid-19, los propietarios de las agencias elaboraron algún tipo de plan de gestión de riesgos en caso de surgir una nueva pandemia. Además, este artículo abrirá la puerta a futuros estudios con empleados y clientes de las agencias, con el fin de comprender qué cambios ocurrieron en el período posterior a la pandemia.

Finalmente, como se observó en la fundamentación teórica del presente estudio, la gestión de riesgos es una forma de controlar los problemas enfrentados por las empresas turísticas, y un plan de gestión de riesgos ayuda en la elaboración de procedimientos y estrategias para reducir dichos riesgos.

REFERENCIAS

- 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 e no 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. Recuperado em 7 março de 2023, de <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. Recuperado em 6 novembro de 2021, de <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. 2º Edição. Recuperado em 12 novembro de 2021, de <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 prática*. 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. Recuperado em 5 novembro de 2021, de <https://periodicos.unb.br/index.php/revistacenario/article/view/32002/26352>.
- SEBRAE. (2019). Segmentação da oferta nas agências de viagens. Recuperado em 6 novembro de 2021, de <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.

INFORMACIÓN DEL (DE LOS) AUTOR(ES)

- *1 Doctora en Energía por la Universidad Federal del ABC (UFABC). Máster en Turismo por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN). Licenciada en Turismo por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN). Correo electrónico: raquelfmacedo@gmail.com
- *2 LicenciadO en Turismo por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN). Correo electrónico: xandaogalvao@yahoo.com.br

REVISIÓN CIENTÍFICA "ATELIÊ DO TURISMO" - ASOCIADA CON



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL