

Gestão de Crise nas Agências de Viagens do Brasil: um estudo a partir da percepção dos representantes da Associação Brasileira de Agências de Viagens

Ana Luiza de Albuquerque Tito^a
Lissa Valéria Fernandes Ferreira^b

Resumo

No atual cenário econômico brasileiro, a atividade turística tem apresentado dificuldades específicas, as quais têm exigido maior preparo e conhecimento das organizações para se reposicionarem no mercado. Esse contexto também se aplica às agências de viagens, vulneráveis a diversos tipos de crises, tanto externas como internas. Assim, este trabalho analisou o gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil, por meio de uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, cujo instrumento de pesquisa foram entrevistas semiestruturadas com os presidentes da Associação Brasileira de Agências de Viagens. Os resultados apontam que os gestores das agências adotam práticas administrativas intuitivas no enfrentamento das crises e ações de prevenção, planejamento, definição de estratégias de comunicação, parcerias estabelecidas com stakeholders e funcionários, avaliação, aprendizado etc. são modestas e isoladas. Conclui-se que a prática da gestão de crises não é uma realidade no mercado de agência de viagens, e as ações isoladas adotadas não lhes dão a garantia de reposicionamento e superação diante de crises. **Palavras-chave:** Gestão de crise; Vulnerabilidade social; Agências de turismo; Mercado turístico.

Crisis Management in Brazilian Travel Agencies: a study from the perception of representatives of the Brazilian Association of Travel Agencies

Abstract

The current Brazilian economic scenario, tourism activity has shown specific difficulties, which have required better planning and knowledge from organizations to reposition themselves in the market. This context also applies to travel agencies, vulnerable to different types of crises, both external and internal. Thus, this work analyzes the crisis management in the Brazilian travel agencies, by descriptive and exploratory approach, whose research instrument was semi-structured interviews with representatives of Associação Brasileira de Agências de Viagens. The results show that agency managers adopt intuitive administrative practices in dealing with crisis and actions of prevention, planning, definition of communication strategies, partnerships established with stakeholders and employees, evaluation, learning, amongst others, are modest and isolated. The study concludes that the practice of crisis management is not a reality

- a. Doutoranda em Turismo na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: analuiza.tito@hotmail.com
- b. Pós-doutora em Comunicação Estratégica na Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Barcelona, Espanha. Professora do curso de Turismo na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: lissafferreira.iadb@yahoo.es

in the travel agency market and the isolated actions adopted do not guarantee their repositioning and overcoming of crises.

Keywords: Crisis management; Social vulnerability; Tourism agencies; Tourist market.

Gestão de Crise em las Agencias de Viajes de Brasil: un estudio desde la percepción de los representantes de la Asociación Brasileña de Agencias de Viajes

Resumen

En el actual escenario económico brasileño, la actividad turística presenta dificultades específicas y requiere una mayor preparación y conocimiento de las organizaciones para repositionarse en el mercado. Este contexto también se aplica a las agencias de viajes vulnerables a diversos tipos de crisis, tanto externas como internas. Por lo tanto, este documento analizó la gestión de crisis en las agencias de viajes en Brasil, por medio de un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio, utilizando como instrumento de investigación entrevistas semiestructuradas, aplicadas a los representantes de la Associação Brasileira de Agências de Viagens. Los resultados muestran que los agentes de viajes adoptan prácticas administrativas de forma intuitiva para hacer frente a las crisis y que las acciones de prevención, planificación, definición de estrategias de comunicación, de asociaciones establecidas con las partes interesadas y los empleados, evaluación, aprendizaje, entre otros, son modestas y aisladas. Se concluye que la práctica de gestión de crisis no es una realidad en el mercado de las agencias de viajes y que las acciones aisladas adoptadas no les dan la garantía de reposicionamiento y superación ante una crisis.

Palabras clave: Gestión de crisis; Vulnerabilidad social; Agencias de turismo; Mercado turístico.

INTRODUÇÃO

Crises sanitárias, pandemias, atentados terroristas, guerras, alterações climáticas, mudanças, disputas políticas, ideológicas e econômicas são cada vez mais frequentes e intermináveis. Estas instabilidades provocam uma sensação de crise permanente.

A globalização provoca consequências que são sentidas, muitas vezes, além das fronteiras da sua própria origem. Tratando-se das organizações, estas, estão mais propensas a sofrer algum tipo de crise de grandes proporções. Quando não são bem administradas, as crises podem trazer sérias consequências para todos os envolvidos, como falência, desemprego, violência, mortes, entre outros. Diante deste cenário, a gestão de crises tem atraído a atenção das empresas, que procuram colocá-la em prática, na tentativa de evitar as crises ou minimizar seus efeitos.

Somadas as crises que assolam outros países, o Brasil passou e passa por uma ocorrência simultânea de quatro crises: política, econômica, institucional e sanitária. Seus efeitos e consequências já eram evidenciadas quando os números do Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa –SEBRAE(2016) apontavam que a taxa de mortalidade das empresas constituídas em 2012 é de 23,4%.

Por região, os dados apresentaram um fechamento de 22% na região Sudeste, 23% no Centro-Oeste, 24% no Nordeste, 25% no Norte e 25% na região Sul. Esse estudo ressalta que as principais causas do encerramento dessas atividades são a falta de preparo dos empreendedores, de planejamento e de gestão do negócio.

Esta situação também afetou o turismo e seus segmentos, apesar de ser considerada uma das principais atividades econômicas do Brasil. Para que o deslocamento de pessoas ocorra é necessário que empresas como hotéis, companhias aéreas, operadoras de turismo, transportes etc., se envolvam no processo de atendimento ao cliente. Nesse contexto, um dos segmentos mais atingidos por sucessivas crises é o de agência de viagens, no qual, de acordo com os dados do SEBRAE (2016), ressalta-se que as empresas que atuam por pelo menos dois anos no mercado têm 28% de chance de encerrarem suas atividades.

As agências de viagens, pelas características de sua atividade, funcionam como um dos principais indutores para o desenvolvimento do turismo. Dados do SEBRAE (2017) apontam a existência de 32.211 empresas deste segmento distribuídas em todo o Brasil. Sua grande maioria, esta concentrada na região Sudeste, 51,76%, enquanto o Nordeste conta com 19,28%, a região Sul possui 15,83%, e as demais no Centro Oeste com 8,25% e no Norte com 4,88%. Estas empresas vêm enfrentando mudanças e turbulências, de modo que a sua permanência no mercado chegou a ser discutida, pois, além de sofrerem redução em vendas devido aos atentados, epidemias e o processo de desintermediação, passaram por um longo processo de reestruturação.

Diante deste cenário, a compreensão por parte dos empresários de agências de viagens e turismo quanto ao contexto atual, econômico, mercadológico, tecnológico, político e ético, assim como o conhecimento dos processos de gerenciamento de crises possibilitará conduzi-los às melhores estratégias de reposicionamento no mercado, objeto do presente trabalho.

Diversos fatos nortearam o entendimento da conjuntura que envolve as ações empreendidas para o enfrentamento e superação das dificuldades. Assim, são objetivos deste trabalho analisar o gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil a partir da percepção dos representantes da Associação Brasileira de Agências de Viagens- ABAV, entender, inicialmente, as principais estratégias e mecanismos no contexto da gestão de crises nas organizações prestadoras de serviços; identificar a percepção e as práticas de gestão dos agentes de viagens frente aos desafios do mercado contemporâneo; e avaliar as alternativas e medidas gerenciais diante das mudanças, instabilidades e crises do mercado.

O estudo do gerenciamento de crises nas agências de viagens brasileiras representa um novo olhar sobre o tema, pois, embora o segmento seja suscetível a crises constantes, ainda é um campo relativamente pouco explorado. Assim, o presente estudo oferece elementos para compreensão teórica e empírica do tema. Este é organizado em seções de discussões teóricas relacionadas ao processo de gestão de crise, o mercado de agências de viagens e seus desafios, proporcionando uma base teórica para a pesquisa de campo. As demais seções contemplam aspectos metodológicos traçados, análise dos resultados e conclusão.

GERENCIAMENTO DE CRISE

As organizações da era moderna têm passado por diversas transformações que podem, muitas vezes, ser encaradas tanto como oportunidades quanto como um momento de intranquilidade no mercado. Este clima incerto desencadeia

uma série de crises - internas ou externas -, tais como crises econômicas, políticas, competitividade, inovações tecnológicas etc.

O entendimento da crise, suas peculiaridades e administração são campos de estudo e de prática profissional institucionalizados no exterior desde a década de 1970. No Brasil, as pesquisas relacionadas às crises organizacionais são poucas, embora já iniciadas na área de administração (Salinas, 2001). Elas têm crescido consideravelmente em função das constantes ocorrências de acontecimentos negativos no mundo. Há ainda a certeza de que, hoje, as crises fazem parte do dia a dia de qualquer pessoa, destinação e organização.

Porém, apenas alguns segmentos do mercado como companhias aéreas, construção civil, setor público, estão cientes de que a administração de crise faz parte das funções administrativas. A sua grande maioria está com o foco voltado para a produção, progresso tecnológico, importantes avanços etc, deixando a administração de crise como uma atividade periférica ou simplesmente a ignorando, preferindo não encarar o problema, pois, como explana Santana (2000), os administradores são educados e treinados para pensar no sucesso, não estando, portanto, técnica, emocional e psicologicamente preparados para lidar com as crises, provocando, assim, grandes problemas corporativos. O autor enfatiza, ainda, que é evidente que não só as crises são cada vez mais frequentes e complexas, mas também que a capacidade de lidar com elas por parte das organizações e seus gestores são extremamente limitadas. “A crise é entendida como uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo” (Glaesser, 2008, p.25).

Já, Pauchant e Douville (1993), de forma mais genérica, definem as crises como situações destruidoras que acometem determinada organização ou sistema como um todo, desafiando pressupostos básicos anteriormente sustentados. Frequentemente as crises exigem decisões e ações urgentes e originais, levando potencialmente a uma posterior mudança tanto no sistema afetado quanto nas conjecturas básicas feitas pelos membros do sistema.

Milburn, Schuler e Watman (1983), assim como Glaesser (2008), entendem a crise não só como um acontecimento negativo, mas como uma oportunidade de descobrir novos caminhos, pois, como afirmam Milburn, Schuler e Watman (1983), uma crise organizacional pode ser compreendida como: (a) uma oportunidade para a organização alcançar seus objetivos atuais; ou (b) uma demanda ou ameaça contra a organização que a impede ou reduz sua capacidade de atingir seus objetivos, quando a empresa procura tomar medidas para saná-las, visto que os resultados em jogo são importantes, embora a estratégia seja incerta.

Keown-Mcmullan (1997) aponta que três elementos caracterizam uma crise: (1) um evento desencadeante causando mudanças significativas ou o potencial de causar mudanças significativas; (2) a incapacidade de lidar com a mudança que ocorreu; (3) um gatilho tão significativo que representa uma ameaça à sobrevivência da organização.

É fato que os eventos negativostrazem riscos às empresas, com capacidade de possibilitar perdas e até mesmo comprometer a sobrevivência da organização. Assim é necessário que estas empresas se antecipem aos fatos, pois, segundo Shinyashiki (2006), essa necessidade de prevenção demonstra que a crise não é um evento tão súbito quanto pode parecer à primeira vista, mas, sim, um processo progressivo de degeneração.

O sucesso institucional vai depender dos esforços desempenhados na administração dos eventos adversos e do domínio dos conhecimentos acerca das crises, tipologias, gerenciamento e experiência em lidar com tais acontecimentos.

Desta forma, torna-se necessário que as empresas empreguem procedimentos de gestão de crises. Segundo Glaesser (2008, p.35), “a administração de crises é entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas, que são planejadas e implementadas para a preservação e o tratamento da crise”.

Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) definem a gestão de crises como um modelo de processo e gestão aplicado a situações extraordinárias, que englobam atividades específicas, como detecção de sinais de crise, impedimento de possíveis efeitos negativos nas organizações, aplicação e controle de atividades voltadas à recuperação da empresa, entre outros. Os autores enfatizam ainda que esta administração deve ser um processo contínuo nos tempos de estabilidade, pois proporciona às empresas um melhor enfrentamento das situações nos tempos de crise.

Faz-se necessário frisar que a prevenção faz parte da gestão de crises e não somente ações estratégicas de mitigação, remediação e controle, como discorre Santana (2000). A partir desta consideração, propõe-se uma definição de administração de crise como sendo um trabalho desenvolvido pelas organizações na tentativa de, primeiramente, entender e prevenir as crises, administrando aquela que, porventura, venha a ocorrer, levando em consideração o interesse de seus *stakeholders* em cada etapa de suas atividades de treinamento e planejamento para crises. Este esforço deve ser contínuo, abrangente e estar integrado.

A forma como cada crise será gerida irá depender da percepção que se tem do fato, assim como da experiência do gestor em lidar com acontecimentos negativos e do tipo de crise em um dado contexto.

As crises estabelecem cenários dinâmicos e difíceis de controlar que só conseguem ser decifrados por pessoas que têm experiência anterior e conhecimento de gerir a situação de crise em particular. Embora essa assertiva seja uma realidade, muitas empresas enfrentam dificuldades e desafios para gerenciar o conhecimento necessário (Jia, Shi, Jia & Li, 2012). Entendimento este de vital importância para o início de qualquer atividade voltada ao gerenciamento de crises.

O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE

O passo inicial para o enfrentamento de uma crise consiste em entender o processo que a precede, analisando não só o problema em si, mas todos os fatores que levaram ou possam levar a uma dada situação.

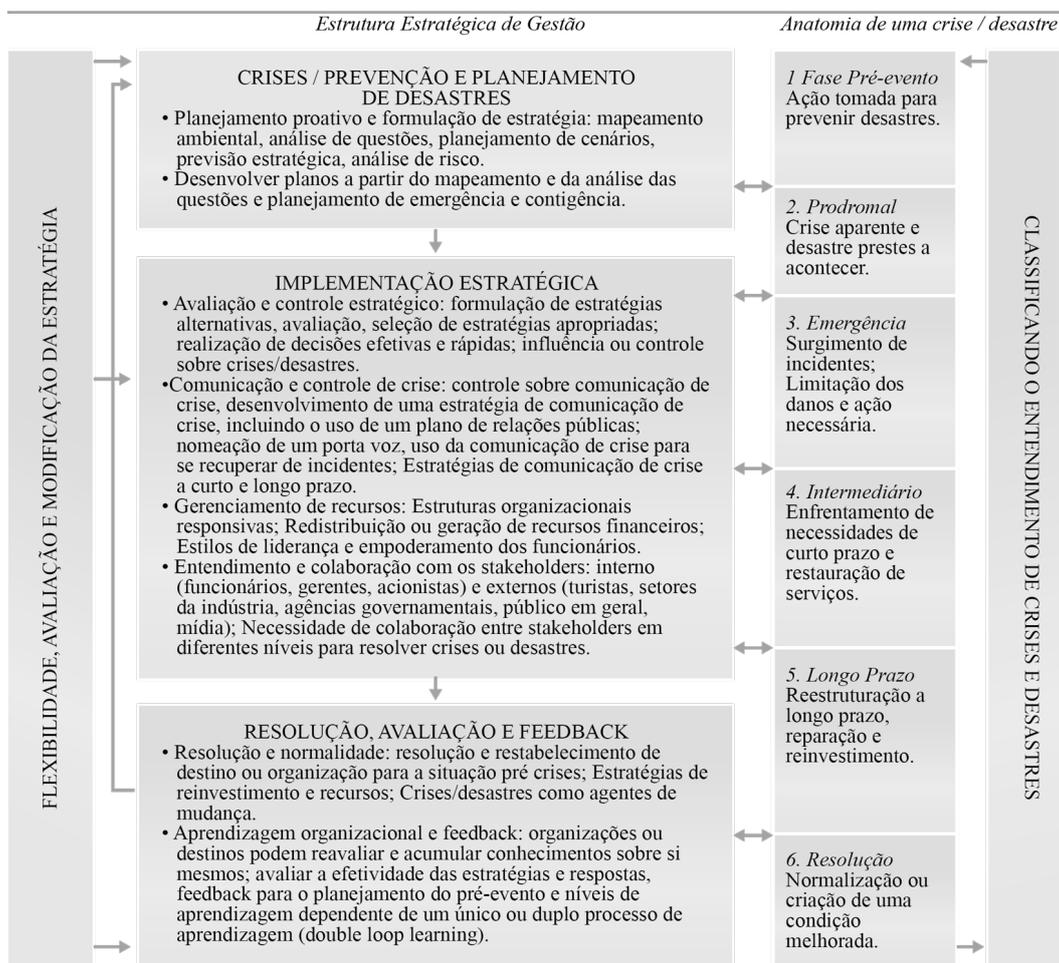
Segundo Mitroff e Pearson (1993), as crises emitem sinais de alerta antes que ocorram. Estes sinais são importantes, pois podem passar informações úteis e vitais sobre crises que, se detectadas a tempo, poderão ser evitadas ou mitigadas. Para que a organização não passe por uma crise, ou minimize seus efeitos, ao passar por um acontecimento negativo, é necessário o desenvolvimento de uma gestão pró-ativa da crise. Essa administração consiste em entender suas causas, assim como o ciclo de vida da crise.

A gestão de crises pode ser dividida em 03 etapas: pré-crise, crise e pós-crise. A etapa da pré-crise envolve a identificação do problema e elaboração de planos para evitá-lo. A etapa da crise é o desenvolvimento das ações planejadas

com o fenômeno em curso. E a pós- crise é quando se aplicam ações corretivas e são desenvolvidos trabalhos para a recuperação de confiança do público (Jia, Shi, Jia & Li, 2012).

Com uma abordagem estratégica e holística, Ritchie (2004) apresenta um modelo de gerenciamento de crise voltado para o segmento de turismo (Figura 1).

Figura 1 – Gestão de crises e desastres



Fonte: Ritchie (2004, p.674).

O modelo, em particular, descreve três etapas principais na gestão de crises: prevenção e planejamento, implementação, avaliação e comentários. Em cada estágio, foram atribuídas atividades e tarefas de gerenciamento. Assim, a partir de Ritchie (2004) é possível destacar os seguintes aspectos:

- **Prevenção e planejamento de crise e desastre:** Etapa inicial (pré-evento) que visa identificar acontecimentos negativos que podem ocasionar a crise, analisá-los e, com base nestas observações traçar meios para preveni-los ou mitigá-los. As decisões tomadas antes da ocorrência de uma crise permitirão uma gestão mais eficaz dela, uma vez que a administração ajudará a reduzir o risco, desperdício de tempo e dinheiro, entre outros.

- Implementação estratégica: Com a crise instalada, é chegado o momento de colocar em prática todos os planos traçados no item anterior (Ritchie, 2004). Esta implementação deve ser flexiva e com monitoramento constante.
- Resolução, avaliação e Feedback: esta é a fase final do processo de gerenciamento de crise. Nesta etapa, a organização começa a se recuperar, voltando à sua normalidade. Segundo Ritchie (2004), crises e desastres são caóticos e complexos e seus impactos podem fazer mudanças duradouras nos sistemas, que podem ser tanto positivas quanto negativas. Estas transformações, a partir de um processo avaliativo, são capazes de modificar teorias até então adotadas pelas organizações, funcionando como subsídio para a prevenção de crises, iniciando-se, assim, um novo ciclo de seu gerenciamento.

Analisando o modelo proposto por Ritchie (2004), observa-se que as ações listadas na estrutura estratégica de gestão são implementadas de acordo com o estágio da crise identificado, sua tipologia, escala e magnitude (conforme exposto no subitem anatomia de uma crise/desastre). Se a crise for detectada em uma fase muito avançada, a estratégia será diferente da adotada em uma fase inicial.

Cabe ressaltar que não existe um padrão definido para o enfrentamento de crises. As estratégias aplicadas podem variar de acordo com o contexto em que estase encontra inserida e da percepção dos que estão envolvidos no processo.

A crise muitas vezes é vista como algo negativo, capaz de prejudicar, ou eliminar uma instituição, podendo também ser encarada como uma oportunidade de aprendizado, beneficiando, assim, as organizações. Conforme observado no modelo de gerenciamento de crise aqui exposto, na última fase do processo, consta a necessidade de uma avaliação que deverá ser revertida em aprendizado. Este conhecimento poderá ser colocado em prática em futuras situações de crise.

O planejamento para crises é fundamental. Segundo Santana (2000), é no auge de uma crise, quando parece impossível encontrar soluções e estratégias bem-sucedidas, que alternativas criativas se tornam mais necessárias e menos prováveis. Fato que, segundo o autor, deve chamar a atenção das organizações para que estas se preocupem seriamente em desenvolver capacidade e tecnologia de administração de crises. Vale ressaltar que o plano de gerenciamento precisa ter conformidade com a necessidade da organização e sua realidade. As empresas que respondem com agilidade a uma crise conseguem se recuperar mais rapidamente.

O DESAFIO DO MERCADO TURÍSTICO E DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS NO PROCESSO DE CRISE

Assim como os diversos outros segmentos do mercado, o setor de turismo tem enfrentado uma série de desafios como o processo de globalização, avanços tecnológicos, abertura de mercados, terrorismo, guerras, crises econômicas etc. A vulnerabilidade deste segmento aliado a uma série de crises tem atraído muitos estudiosos a investigar as estratégias de crises e práticas empregadas pelos destinos e organizações de turismo, principalmente no que diz respeito à

preparação para as crises, contenção e limitação de danos, assim como sua recuperação e subsequente aprendizagem.

Além das crises econômicas, políticas e sociais enfrentadas, as fronteiras entre concorrência e cooperação evoluíram com a utilização da internet, ocorrendo também novos entrantes na área, resultando numa reorganização de mercados e da indústria, incluindo o setor de agências de viagens.

As agências de viagens são em sua maioria de pequeno e médio porte (Buhalis (2004); Marin (2004); Buhalis e Law (2008), e Andreu, Bigné e Mattilla (2010)). Dados do SEBRAE (2017) indicam que, 99,5% são de pequeno porte distribuídas em Microempresa (ME), com 55,25%, seguida pelo Microempreendedor Individual (MEI), com 36,97%, Empresa de Pequeno Porte (EPP), com 7,25%, Empresa de Médio Porte (EMP), com 0,43%, e Empresa de Grande Porte (EGP), com 0,10%. Segundo Ongori (2009), as pequenas e médias empresas (PME) são tidas como um importante facilitador de novos caminhos para o desenvolvimento de operações e negócios.

A pesquisa do SEBRAE (2017) aponta a existência de 32.211 empresas prestadoras de serviços distribuídas em todo o Brasil, apresentando um faturamento no terceiro trimestre de 2017 entre R\$ 50.000 e R\$ 9.900.000 (MTur e FGV, 2017), conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Faturamento das Agências de Viagens

Faixa de Faturamento das Agências de Viagens	Quantidade de empresas em (%)
Até R\$ 50.000	44,5
Entre R\$ 50.001 e R\$ 200.000	20
Entre R\$ 200.001 e R\$ 500.000	14,1
Entre R\$ 500.001 e R\$ 1.000.000	9,1
Entre R\$ 1.000.001 e R\$ 9.900.000	7,7
Acima R\$ 9.900.000	4,6
Total	100

Fonte: MTur e FGV (2017)

Ainda com base nos números apresentados pelo MTur e FGV (2017), no que tange a empregabilidade, observou-se, que 74,5% das empresas possuem até 04 funcionários; 10,5%; de 5 a 10; 9,1% de 11 a 50; e as demais 5,9% com mais de 50 empregados.

Apesar dos números consideráveis foi a partir de 1980 que as agências de viagens começaram a vivenciar uma série de acontecimentos negativos como: aperfeiçoamento dos GDS – Global Distribution System (1980); desregulamentação à nível internacional do transporte aéreo (1990); Plano Real (1994); internet (1996); desaquecimento da economia (1998); desvalorização cambial (1999); guerra de tarifas entre as companhias aéreas (2001); redução no percentual de comissionamento por parte das companhias aéreas (2001); atentado terrorista às Torres Gêmeas nos EUA (2001); epidemia da SARS na Ásia (2003); tsunami na Indonésia (2004); crise financeira (2008) e mais recentemente Covid-19 (2019) que reverberaram em diversas crises econômicas (Tomelin, 2001; Glaesser, 2008; Lohmann, 2008; Mendonça, 2014; Guimarães & Menezes, 2016).

Embora haja contraposição de datas entre os autores, supõe-se que essa divergência se deve ao fato de que, em determinadas situações, o processo se inicia, há uma retração devido a algumas medidas tomadas pelos interessados e, após o desenrolar dos fatos, o fenômeno volta a se desenvolver (Tito e Ferreira, 2020).

Por entender que o aperfeiçoamento dos GDS's, desregulamentação do transporte aéreo, plano real, desaquecimento da economia, desvalorização cambial, guerra de tarifas entre as companhias aéreas e crise financeira em 2008 são situações que ocorreram nos diversos setores da economia, cada um com suas particularidades e por se tratar de algo inerente as mudanças econômicas, sociais e culturais que vão ocorrendo no mercado, o presente estudo discorre sobre as crises provocadas pela internet, redução de comissionamento por parte das companhias aéreas, atentado terrorista às Torres Gêmeas nos EUA, Epidemia da SARS na Ásia e atualmente a Covid 19.

O desenvolvimento da atividade de intermediação entre fornecedores (Hotéis, companhias aéreas, cruzeiros, operadoras, locadoras de automóveis, etc) e os consumidores realizado pelas agências de viagens deu-se a partir do século XIX, onde até então os serviços eram prestados de forma aleatória. Elas surgiram em função da necessidade de se melhor planejar, organizar e facilitar o deslocamento das pessoas. Em contrapartida pelos serviços prestados as agências de viagens eram comissionadas pelos prestadores de serviços turísticos. Informação esta corroborada por de La Torre (2002, citado por Candioto, 2012), quando explana que a relação entre fornecedores e agência de viagens está baseada no princípio de que o provedor do serviço paga à agência de turismo uma comissão que é deduzida do preço praticado no mercado e cobrado do cliente final.

Pelas características da atividade turística com relação a distanciamento geográfico, a intermediação das agências de viagens trouxe benefícios para ambos os lados (Santos, 2008), uma fonte de renda para as agências e a possibilidade de os fornecedores turísticos ficarem mais próximos dos consumidores finais, evitando custos com filiais, funcionários, impostos, dentre outros. Vale ressaltar que a única alternativa na época eram as agências de viagens.

Com a revolução tecnológica, um novo paradigma passa a ser delineado. Novas formas de distribuição de produtos e serviços surgiram sendo imputado as agências de viagens, a desintermediação (processo de eliminação dos intermediários (agências) entre fornecedores e clientes). Com a mudança ocorrida no mercado de uma forma geral, veio a necessidade de reduzir custos para se obter uma maior competitividade nas diversas áreas e com o turismo não foi diferente. Lohmann (2008) explana que a tecnologia da informação revolucionou os canais de comunicação e informação entre as empresas e consumidores. Essa assertiva é feita com base em pesquisas que apontam a distribuição como fator preponderante na formulação de custos e estratégias de diferenciação, afetando, conseqüentemente, a lucratividade de todos os componentes da cadeia produtiva do turismo.

Santos (2008, p.47) afirma ainda que:

Ao eliminar os intermediários, os produtores deixam de remunerá-los, cortando gastos com comissionamento e atingindo o público-alvo de maneira direta por meio da internet, ou seja, vendendo seus produtos direto ao consumidor final, as empresas deixam de comissionar as agências de turismo, reduzindo custos operacionais.

Antes, uma parceria tão bem fortalecida e iniciada pelas companhias aéreas e posterior fornecedores seguiu o mesmo percurso, no entanto, de forma inversa. Por proporcionarem a experiência de estar mais próximos dos consumidores finais, as tecnologias passaram a ser utilizadas pelas companhias aéreas, que, num primeiro momento, reduziram as comissões dos agentes de viagens e, posteriormente, quando já melhor adaptadas à nova realidade, a retiraram por completo. Esta tendência foi seguida pelos demais produtores turísticos, levando as agências de viagens a cobrarem a parte pelos serviços prestados, no entanto, algumas destas tarifas ficaram mais caras que as aplicadas pelos fornecedores turísticos (Tito, 2018).

A democratização da informação, proporcionada pelas tecnologias, fez com que conteúdos obtidos apenas nas agências de viagens, passassem a ser de domínio público. As facilidades de informação aliadas às tarifas mais competitivas levaram os consumidores a utilizarem outros canais de distribuição em detrimento da agência de viagens, provocando uma queda acentuada em suas receitas.

O desenvolvimento tecnológico trouxe benefícios para os meios de comunicação e informação, mas também consequências nas áreas de distribuição e vendas do turismo - onde se enquadram as agências de viagens, que sofreram o maior impacto provocado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), bem como tudo o que está ligado à atividade, provocando mudanças na procura de informação, combinações, reservas, aquisição de produtos e serviços, comunicação entre empresas e consumidores, entre outros (Abranja, 2012). Segundo o autor “surgia uma nova tecnologia que revolucionava a forma de estar no turismo”.

Funcionando como elo entre origem e destino, as agências de viagens também sofrem com os impactos causados por atentados terroristas, epidemias, guerras e ocorrências naturais imprevisíveis, como tsunamis, erupções vulcânicas e etc., pois consumidores, impactados pela atmosfera de incerteza, medo e insegurança, tendem a cancelar ou adiar suas viagens, provocando perdas financeiras às agências de viagens. O exemplo mais recente é a COVID 19.

Com os primeiros casos iniciados na China em dezembro de 2019, o Novo Coronavírus (Covid-19) é uma família de vírus que causa infecções respiratórias (Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, 2020). O Ministério da Saúde (Brasil) complementa ainda que a Covid-19, apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves.

O surto do Novo Coronavírus (Covid-19) vem causando prejuízos difíceis de calcular, todos os setores da economia foram impactados, com a suspensão de atividades, gerando instabilidade e desemprego. As agências mais uma vez não ficaram imunes a este fato, com viagens canceladas ou adiadas, em função do medo, insegurança e fechamento de fronteiras. Como consequência veio à diminuição da jornada de trabalho e dos salários, corte de investimentos e demissões, gerando perdas significativas nas agências de viagens.

Observou-se ao longo do exposto que todos os fatos aqui narrados, somados à reestruturação pela qual passa o setor (desintermediação), trouxeram sérias seqüelas ao setor, o qual chega, inclusive, a duvidar de sua permanência no mercado. Afirmativa esta corroborada por Stafford, Yu, & Armoo (2002), Kim & Gu (2004) quando explana que estas instabilidades levaram o tráfego comercial de passageiros em todo o mundo ao declínio, ocasionando a falência de empresas, queda nas vendas, entre outros. Tomelin (2001) também confirma esta premissa,

embora afirme ser difícil comprovar com números a diminuição da comercialização de produtos e serviços por parte das agências de viagens. O autor ainda resalta que o mercado enfrenta, desde 1999, dificuldades com possibilidade de redução no número de empresas, assim como também em relação a lucratividade.

Rejowski e Perussi (2008) ressaltam que o agente de viagens deve desenvolver ações empreendedoras, com conhecimentos em marketing, procurando agregar valor aos produtos e serviços comercializados, gerenciando informações advindas das mais diversas mídias, lidando de forma hábil, com as avançadas tecnologias da área, sem deixar de levar em consideração a inovação e a maleabilidade.

As mudanças são sempre bruscas e requerem prevenção, planejamento e administração para que não cheguem a uma situação extrema, comprometendo a vida da organização. Estas ações elencadas fazem parte do processo de gerenciamento de crise.

As empresas precisam estar preparadas para enfrentar momentos de intranquilidade dos mercados e não apenas alocadas em resolver os problemas surgidos no dia a dia. A resolução de problemas com a crise já instalada, no momento em que as oportunidades estão mais escassas, aliada a falta de um planejamento antecipado de gestão de crise, provoca nas organizações tomadas de decisões equivocadas, comprometendo o desenvolvimento de suas atividades.

O cenário da economia do mercado brasileiro, juntamente com as dificuldades inerentes a cada setor da atividade, vem desencadeando uma necessidade de que as empresas, de uma maneira geral, se repositionem para que possam permanecer no mercado. No entanto, para que isto aconteça, é necessário que o gestor da agência de viagens tenha capacidade de perceber em que cenário se encontra e, por meio de seus conhecimentos, saiba adotar medidas para enfrentar as dificuldades atuais, bem como transformar estes obstáculos em aprendizados e mudanças no sentido de evitar futuras crises.

METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, uma vez que busca a compreensão de significados e características situacionais da gestão de crises conforme a visão dos representantes da ABAV.

Buscou-se, primeiro, compreender as principais estratégias e mecanismos no contexto da gestão de crises adotadas por estas organizações; identificar a percepção e as práticas de gestão dos agentes de viagens associados à ABAV frente aos desafios do mercado contemporâneo; e avaliar as alternativas e medidas gerenciais diante das mudanças, instabilidades e crises do mercado.

As etapas para a formulação desta pesquisa se dividem em: revisão da literatura sobre gestão de crises e agências de viagens; definição da metodologia da pesquisa a ser empregada; definição das categorias de análise (prevenção e planejamento de desastres, implementação estratégica, resolução, avaliação e feedback pós crise); elaboração dos instrumentos de coleta de dados; roteiro de entrevistas; pesquisa; aplicação da entrevista e interpretação e análise dos dados coletados por meio da técnica de análise do conteúdo.

Foram selecionados como informantes 26 presidentes das ABAV's - Associação Brasileira dos Agentes de viagens - estaduais e o presidente do Distrito Federal, totalizando 27 entrevistados.

Dos 27 informantes selecionados, apenas o estado do Espírito Santo se recusou a participar da pesquisa. Diante de impossibilidades surgidas por parte de alguns presidentes, a presente pesquisa foi realizada com o vice-presidente. Vale ressaltar também que a pesquisa foi realizada no período de outubro/2017 a janeiro/2018, época em que as ABAV's se encontravam em processo de eleição para a nova diretoria, podendo existir, portanto, alguma alteração na composição dos representantes da entidade.

Este fato não representou uma limitação uma vez que o critério de escolha adotado foi pautado no fato de ser um gestor de agência de viagens representante de uma entidade de classe ligada ao setor, que independentemente de ser presidente em 2017 ou 2018, vivenciou situações passadas, estando, portanto, apto a expor como os agentes de viagens de seu estado respondem às situações de crise, obtendo-se assim, um cenário a nível nacional.

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

Para entender, as principais estratégias e mecanismos no contexto da gestão de crises nas organizações prestadoras de serviços; identificar a percepção e as práticas de gestão dos agentes de viagens frente aos desafios do mercado contemporâneo; e avaliar as alternativas e medidas gerenciais diante das mudanças, instabilidades e crises do mercado, foram adotadas categorias de análise como: prevenção e planejamento de desastres (trabalhos desenvolvidos de prevenção de crises); implementação estratégica (processos de gerenciamento de crises, empoderamento dos funcionários, colaboração dos stakeholders, estratégia de comunicação utilizadas no controle de crises) e resolução, avaliação e feedback pós crise (trabalhos desenvolvidos pós-crise: avaliação, aprendizado e treinamento) com base na abordagem estratégica e holística, defendida por Ritchie (2004) que apresenta um modelo de gerenciamento de crise voltado para o segmento de turismo. As categorias de análise definidas facilitaram a construção do roteiro para a entrevista semi-estruturada que foram posteriormente aplicadas junto aos presidentes da ABAV.

As entrevistas foram agendadas por meio de e-mails e de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Inicialmente, foram feitas pessoalmente 04 entrevistas no Festival de Turismo de João Pessoa (ABAV-DF, ABAV-PI, ABAV-PE e ABAV-AL), posteriormente com os presidentes da ABAV-PB e ABAV-RN, em seus respectivos estados, as demais foram feitas através de Skype ou telefone. Ao iniciar a entrevista todos foram informados de que os questionamentos levantados são feitos com base na gestão de crises realizadas pelas agências associadas. Estas foram gravadas com a permissão dada pelos entrevistados. Após sessões de audição, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise e posterior obtenção dos resultados.

Com os dados coletados e transcrições efetuadas, as informações obtidas foram separadas de acordo com os questionamentos realizados. Após leitura

sistemática levando em consideração as categorias de análise, foram selecionadas as informações pertinentes ao presente estudo. O conteúdo das entrevistas realizadas foi analisado por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

RESULTADOS

Etapas da gestão de crises nas agências de viagens

Tomando como base os princípios adotados por Ritchie (2004), o presente estudo procurou identificar como os agentes de viagens abordam em seus estabelecimentos a gestão de crises.

6.1.1 Trabalhos desenvolvidos de prevenção de crises

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

Embora apontem as atividades listadas acima, observa-se que as agências não desenvolvem trabalhos de prevenção de crises, pois, por tratar-se de empresas de pequeno e médio porte, elas não possuem recursos financeiros suficientes para implementar ações que exijam investimentos muito altos. Já a contratação de consultorias externas como forma de prevenção é uma realidade nas grandes empresas já consolidadas no mercado.

6.1.2 Processos de gerenciamento de crises

Quanto ao processo de gerenciamento de crises os presidentes das Abavs elencaram: investimentos indispensáveis, cortes necessários, tomadas de medidas nas questões administrativas e financeiras como a redução de pessoal e custos; reuniões assíduas, retração por parte do empresariado, terceirização de serviços e realização de boas parcerias. Segundo o Presidente da ABAV-RS “*as agências foram se reinventando só que através de um processo empírico,*” o Presidente da ABAV-CE, complementa ainda que “*o processo de gerenciamento de crise depende de cada gestor, segundo ele, existem empresários que têm tranquilidade para conduzir seus negócios nos momentos de dificuldade, enquanto outros não.*”

Com a crise consolidada, resta aos gestores implementar estratégias previamente traçadas com o intuito de restabelecer a situação. Estas ações, segundo os entrevistados, são evidenciadas nos grandes grupos empresariais. Circunstâncias também identificadas nos trabalhos de prevenção. Sendo justificada pelo fato de a prevenção estar inserida no processo de gerenciamento de crise.

A pesquisa detectou também que as agências, de forma geral, não possuem um processo de gerenciamento de crises. Existem algumas ações isoladas para solucionar ou evitar problemas que se configuram como parte de um processo de gestão.

6.1.3 Empoderamento dos funcionários

Este tópico procura identificar qual o nível de comprometimento dos funcionários nas agências de viagens durante o enfrentamento de uma crise. Com base na pesquisa realizada detectou-se que o planejamento das ações empreendidas no gerenciamento das crises fica sob a responsabilidade da diretoria, enquanto a execução, a cargo dos funcionários. Esta informação é confirmada e melhor detalhada nas palavras do Presidente da ABAV- SP que diz que *“as decisões geralmente são provenientes da diretoria para com os funcionários e em se tratando de conflitos operacionais, a responsabilidade fica a cargo dos consultores e gerentes, que quando não solucionados, o gestor passa a interceder na tentativa de solucionar o problema.”*

6.1.4 Colaboração dos Stakeholders

A gestão de crises envolve uma série de pormenores que precisam ser levados em consideração. Dentre eles, Ritchie (2004) aponta a identificação e desenvolvimento de trabalhos colaborativos com setores afins e partes interessadas, pois a quantidade de pessoas e empresas envolvidas são muitas, o que requer a integração de todos com os planos propostos.

Com o propósito de identificar a existência de trabalhos colaborativos, o presente estudo procurou inquirir junto aos entrevistados quais os reais *stakeholders* (pessoa ou grupo que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto e indireto na gestão e resultados de uma empresa) das agências de viagens, assim como o tipo de parcerias estabelecidas.

A pesquisa identificou que, para os presidentes das ABAVs, os principais *stakeholders* das agências são fornecedores que de alguma forma prestam serviços ao segmento de agências de viagens como companhias aéreas, hotéis, operadoras, consolidadoras, seguradoras e locadoras.

Verificou-se também que os entrevistados ficam divididos quanto à opinião acerca da existência ou não de parcerias entre as agências de viagens e os *stakeholders*, como é possível observar nas palavras do Presidente da ABAV-RS, quando explana que *“as parcerias com companhias aéreas e hotéis existem em algumas situações específicas como crises econômicas que acabam afetando seu negócio e também problemas provocados pelo terrorismo ou alterações climáticas. Geralmente a prática é adotada através de redução de tarifas com o intuito de estimular as vendas.”* Já para o presidente da ABAV-SE, *“cada um toma conta do seu negócio.”* As parcerias que foram elencadas pelos demais presidentes referem-se a algumas situações específicas, redução de tarifas, *Road Shows*, treinamentos, negociações diferenciadas e mudança generalizada no mercado.

6.1.5 Estratégias de comunicação utilizadas no controle de crises

As estratégias de comunicação utilizadas no controle de crises pelas agências de viagens estão restritas ao aumento na divulgação e utilização de uma assessoria de imprensa.

A partir dos estudos realizados foi possível observar que as agências de viagens, apesar de utilizarem as mídias para a divulgação de seus produtos, não as utilizam como um meio que possibilite o uso de estratégias de comunicação em tempos de crise, como corrobora o Presidente da ABAV-PE que afirma “*não existir uma estratégia de comunicação da agência para com o cliente em situações de crise e que, caso ocorra alguma situação, a diretoria é quem vai de fato resolver o problema.*” Quando questionados, os demais presidentes apontam ainda algumas ações voltadas para a informação e treinamentos internos, mas nada voltado para o público externo.

6.1.6 Trabalhos desenvolvidos pós-crise (avaliação, aprendizado, treinamento)

Com o intuito de analisar as ações desenvolvidas pós-crise, os entrevistados foram questionados quanto à prática da avaliação em relação a todo o processo de gerenciamento, a aplicabilidade do aprendizado em futuras gestões de crise e o repasse das lições apreendidas para com seus funcionários.

Foi possível constatar que não existe um processo de avaliação pós-crise nas agências de viagens, apesar dos respondentes serem unânimes na afirmação acerca do aprendizado obtido a partir do enfrentamento de uma instabilidade, como relata a Presidente da ABAV-RO quando afirma que “*o processo avaliativo pós-crise não existe e que embora considere uma questão pessoal, procura tirar um aprendizado dos desafios surgidos que são transmitidos para todos os colaboradores da empresa.*”

Por não se configurar como um processo, observam-se, ações isoladas acerca da avaliação, assim como, do repasse de informações para os funcionários que são feitas em atividades diárias da empresa, treinamentos ou em reuniões onde são discutidos diversos assuntos. Contudo, estas ações não são especificamente voltadas para a gestão de crises, tampouco fazem parte do planejamento estratégico das empresas.

CONCLUSÃO

As agências de viagens, passam nestas últimas décadas por crises econômicas, financeiras, tecnológicas, sanitárias, impactando na instabilidade cambial, aumento de impostos, problemas de capacitação de pessoas e falta de união do segmento. A redução e a retirada da política de comissionamento por parte das companhias aéreas, sem deixar de levar em consideração a profunda reestruturação por que passa o setor, com as mudanças ocorridas no perfil do consumidor, norelacionamento com clientes e fornecedores, assim como na alteração da postura profissional de seus agentes são gargalos observados na fala dos entrevistados.

Neste sentido a sucessão de crises trouxe como consequências a diminuição nas vendas e receitas, retenção de despesas, inadimplência, desemprego, perdas de grandes operadoras, fechamento de agências de viagens, terceirização de serviços, fusões, mudança no ramo de atividade e até a desvinculação da ABAV, o que colocou em dúvida a permanência do segmento no mercado.

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

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

Estas ações não são levadas em consideração pela maioria dos presidentes entrevistados. A instabilidade que se abateu sobre o setor fez com que seus gestores se encontrassem numa situação nunca vista, sem saber que atitude tomar. Observou-se uma certa apatia em tomar medidas preventivas e uma certa rejeição por parte de alguns empresários em aceitar as mudanças, tentando continuar a desenvolver suas atividades da forma tradicional, resolvendo problemas operacionais surgidos no dia a dia. O que não se concebe na atual conjuntura onde as mudanças e crises passaram a ser constantes.

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

Vale salientar também que as ações tomadas pelos gestores das agências de viagens tanto na prevenção quanto no controle de crises estão basicamente focadas nas estratégias de vendas, com pouco foco em processos de gestão, ficando assim preocupados em alavancar as vendas, por acreditarem ser o suficiente para superar os problemas.

Sem um processo bem estruturado, o gerenciamento de crises depende, muitas vezes, de atitudes pessoais do gestor. Existem empresários que têm conhecimento, recursos financeiros, experiência e tranquilidade para conduzir seus negócios nos momentos de dificuldade, enquanto outros, não. O combate à crise é feito com muito medo tanto para se investir como para se adotar novas mudanças.

Por fim, as agências de viagens não possuem um processo de gerenciamento bem definido para minimizar ou evitar os impactos de uma crise. Embora possuam algumas ações isoladas, estas não lhes dão a garantia do êxito. É importante ressaltar também que a falta de procedimentos não só pode piorar uma situação de crise como também causá-la, deixando as empresas, conseqüentemente mais vulneráveis.

A ausência de um processo de gerenciamento de crises não deve ser justificada pelo tamanho das empresas, pois estratégias deste gênero podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização, respeitando-se suas características. Assim, o segmento de agência de viagens precisa se estruturar na forma de administrar a empresa, planejando todas as atitudes, seja na condução do seu negócio, no gerenciamento de crises, nos processos de inovação, vendas e divulgação. É preciso empreender, deixando de lado os antigos costumes e tradições.

O presente estudo foi fundamentado numa visão geral de como acontece um processo de gerenciamento de crises nas agências de viagens a partir da percepção dos representantes da Abav, apresentando uma relativa limitação por não abordar algumas particularidades também relevantes para o entendimento dos procedimentos em toda a sua totalidade.

Sugere-se, portanto, um aprofundamento da análise aqui iniciada no tocante às consultorias contratadas pelos agentes de viagens, formação acadêmica de seus

gestores, assim como os assuntos abordados nas capacitações oferecidas pelo ICABAV, relacionando-as com os acontecimentos negativos surgidos no setor.

A partir do exposto, ressalta-se a importância do presente estudo para o mercado de agência de viagens, uma vez que se trata de um assunto ainda não abordado na literatura e que traz um despertar, assim como contribuições para as melhorias necessárias em um setor que ainda atua de forma limitada e fragmentada.

REFERÊNCIAS

- Abranja, N. (2012). *Gestão de agências de viagens e turismo*. Lisboa: Lidel.
- Andreu, L., Aldás, J., Bigné, J.E., Mattila, A.S. (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships. *Tourism Management*, 31, p. 777-787. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.004>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Buhalis, D., Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management – 20 years on and 10 years after the internet – the state of e-tourism research. *Tourism Management*, 29, p. 609-623. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D. (2004). eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry. *Information & Management*, 41(7), 805-825. URL: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.015>
- Candioto, Marcela Ferraz. (2012). *Agências de turismo no Brasil: embarque imediato pelo portão dos desafios*. Coordenador: Eduardo Sanovicz. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Guimarães, Marize das Grassas & Menezes, Vanessa de Oliveira (2016). O mercado de viagens no Brasil e a influência da internet: as agências tradicionais e agências online. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 20. URL: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/agencias-online.html>
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*. 29, 138-143. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.12.683>
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a mole hill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10. DOI:10.1108/09653569710162406
- Kim, H., & Gu, Z. (2004). Impact of the 9/11 terrorist attack on the return and risk of airline stocks. *Tourism and Hospitality Research*, 5(2), 150-163 DOI:10.1057/palgrave.thr.6040013
- Lohmann, G. (2008). A tecnologia e os canais de distribuição em turismo. In: Braga, D.C. et al. (org) *Agências de viagens e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marin, A. (2004). *Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado*. São Paulo: Aleph.
- Mendonça, A.V.E. (2014). *Impactos da crise financeira de 2008 sobre as economias Brasileira e Latino-Americana*. Dissertação de Mestrado. Recife/PE.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36, 1141-1160. URL: <https://doi.org/10.1177/001872678303601205>
- Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- [MTur] – Ministério do Turismo & [FGV] – Fundação Getúlio Vargas. (2017). Boletim de Desempenho Econômico. – Ano XIV, nº 56 (julho/setembro 2017). Recuperado de: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/sondagens-conjunturais/boletim-de-desempenho-economico-do-turismo.html>
- Pauchant, T. C. & Douville, R. (1993). "Recent Research in Crisis Management: A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1999," *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43-66.
- Rejowski, M., & Perussi, R. (2008). Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil. In: Braga, D.C. et al. (org) *Agências de viagens e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 25 (6), 669 -683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-social and Behavioral Sciences*. 195, 2298-2305. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.06.181
- Salinas, A. V. (2001). Crises organizacionais são uma questão de ciclos? Notas críticas e reflexões sobre o campo da gestão de crises. In: XXV ENANPAD, Campinas. Anais do XXV ENANPAD. URL: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-teo-1334.pdf>
- Santana, G. G. (2000). Administração de crises: um novo paradigma. Anais do 24º encontro da Anpad (Cd-rom).
- Santos, C.M. (2008). Os processos de intermediação, desintermediação, reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração das agências de turismo. In: Braga, D.C. et al. (org) *Agências de viagens e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [SEBRAE] Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília/DF. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>
- [SEBRAE] Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa (2017). Panorama das agências de viagens e operadores turísticos do Brasil. Brasília/DF. Recuperado em 23 jun 2018 de www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/bis/o-panorama-de-agencias-de-viagens-e-operadores-turisticos-no-brasil.
- Shinyashiki, R.T. (2006) *A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Stafford, G., Yu, L., & Armoo, A. K. (2002). Crisis management and recovery. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)
- Tomelin, C.A. (2001). *Mercado de agência de viagens e turismo: Como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Tito, A.L.A. (2018). *Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Tito, A.L.A., & Ferreira, L.V.F. (2020). A crise e seus efeitos nas agências de viagem do Brasil. In: Meneses, P.D.L. et al. (org) *Perspectivas da gestão em turismo e hotelaria II*. João Pessoa: Editora do CCTA.

Recebido em 12/08/2020

Aprovado em: 03/10/2021

CONTRIBUIÇÕES

Ana Luiza de Albuquerque: Definição do problema de pesquisa e objetivos; desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos; coleta de dados; análise de dados; elaboração de tabelas, gráficos e figuras; realização de cálculos e projeções; revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito e adequação do manuscrito às normas da RTA.

Lissa Valéria Fernandes Ferreira: Definição do problema de pesquisa e objetivos; desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos; coleta de dados; análise de dados; elaboração de tabelas, gráficos e figuras; realização de cálculos e projeções; revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito e adequação do manuscrito às normas da RTA.