

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SABINE HAERTEL**

**O TURISMO EM PERÍODO PANDÊMICO: UMA ANÁLISE SOBRE O RUMO DO  
SETOR TURÍSTICO A PARTIR DAS MUDANÇAS TRAZIDAS PELO COVID-19**

**CURITIBA**

**2021**

**SABINE HAERTEL**

**O TURISMO EM PERÍODO PANDÊMICO: UMA ANÁLISE SOBRE O RUMO DO  
SETOR TURÍSTICO A PARTIR DAS MUDANÇAS TRAZIDAS PELO COVID-19**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica em 2021, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dr. Márcia Ramos May

**CURITIBA**

**2021**

## **O TURISMO EM PERÍODO PANDÊMICO: UMA ANÁLISE SOBRE O RUMO DO SETOR TURÍSTICO A PARTIR DAS MUDANÇAS TRAZIDAS PELO COVID-19**

**Sabine Haertel**

### **RESUMO**

O presente artigo organiza informações sobre o turismo de forma geral e sobre a pandemia causada pelo Covid-19. Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da pandemia sobre o setor turístico e estudar sobre os possíveis caminhos de recuperação para empresas do setor. A partir das abordagens do BMC (*Business Model Canvas*) e do conceito de Customer Centricity, este trabalho procura oferecer perspectivas organizacionais para que empresas consigam desenvolver estratégias que gerem resultados positivos também em um cenário pandêmico e pós-pandêmico. Tendo em vista a realidade do setor turístico no contexto atual, onde o turismo de forma geral está praticamente extinto, é necessário descobrir novas maneiras de abordagem do turismo, uma vez que, por decretos sanitários foi impedida quase toda e qualquer atividade turística no mundo.

**Palavras-chave:** Turismo. Covid-19. Customer Centricity. Business Model Canvas

## 1 INTRODUÇÃO

### Breve definição de Turismo

Trazer definições de turismo, mesmo que de forma breve, não pode ser entendido como uma afirmação imutável, pois o termo turismo pode significar e expressar múltiplas e variadas práticas sociais. Para Netto (2013), junto com a importância de definir o turismo existe um porém, “pois quando procuramos definir, devemos delimitar, enquadrar e selecionar, assim a compreensão do todo pode ser prejudicada”, e isso faz com que a definição do turismo carregue uma perspectiva limitada da realidade e da verdadeira abrangência do fenômeno. Quando entramos em linhas mais teóricas a respeito do turismo é interessante enfatizar que o conceito de turismo não é unívoco, mas sim análogo, pois existem várias formas de analisa-lo e compreendê-lo, algumas mais próximas da realidade, outras distantes (NETTO, 2013).

Dias e Cassar (2005, p.2) falam acerca do turismo como um setor peculiar, de características únicas normalmente não encontradas em outros setores. Afinal, são muitas as variáveis encontradas no turismo, que por sua vez interferem diretamente no seu crescimento. Fatores políticos, ambientais, sociais, culturais, psicológicos entre outros influenciam de forma muito forte, afinal é a escolha de um, ou mais, desses fatores, que movem o turista a escolher um destino turístico. “Essas variáveis, combinadas ou isoladas, tornam o fluxo turístico altamente sensível, pois ele pode tanto crescer quanto diminuir em função de elementos difíceis”. (DIAS; CASSAR, 2005, p.2). Com a afirmação dos autores podemos entender que em países de guerra, tendo a política como variável influenciável, o fluxo turismo deste país diminui. Da mesma forma, a saúde pode ser considerada como fator variável, o qual já foi em vários momentos da humanidade, considerando pandemias, como atualmente, e também a realidade de alguns países que vivenciam periodicamente surtos de doenças. Esses casos afetam diretamente o turismo, uma vez que, para viajar para países ou locais onde há algum perigo de contaminação, é necessário que se tome medidas de prevenção adequadas, como a vacina por exemplo. O agravante no caso do Covid-19 e variantes é justamente por não ter sido controlada, e nesse caso, originando uma pandemia mundial, tornando praticamente inviável qualquer forma de consumo do turismo mundial.

A partir destas abordagens é fácil perceber que o setor está estreitamente relacionado com viagens, eventos lazer, hospitalidade, hospedagem, economia, cultura, meio ambiente, entretenimento recreação, entre outras áreas, o que faz com que a compreensão de turismo não possa ser entendida de forma isolada (NETTO, 2013, p. 52). Para Netto (2013) existem três visões distintas de turismo, que seriam a visão leiga, visão empresarial e visão acadêmico-científica. O turismo relacionada ao lazer, onde persiste a busca por descanso, experiências gastronômicas e culturais, e até mesmo fuga do estresse cotidiano através do prazer de uma viagem é compreendida pela visão leiga. A segunda visão citada pelo autor é a empresarial, no qual o turismo proporciona oportunidade de renda e lucros financeiros, empregabilidade, busca de investimentos, geração de riquezas entre outros aspectos intrínsecos ao mundo empresarial e de negócio. E por terceiro a visão acadêmico científica, levando o conceito de turismo a patamares mais teóricos e estratégicos, onde o turismo é estudado nas esferas social, econômica e política, tendo como objetivo principal o desenvolvimento da sociedade como um todo.

É interessante também entender, dentro do turismo, o turista, que é o principal agente movedor do turismo. As intenções, desejos e motivações do turista é o que move o turismo, e conseqüentemente, aquilo que precisa ser trabalhado pelas empresas de turismo. Segundo Petrocchi (2004, p.41) a tomada de decisão para realização de uma viagem pode ser refletida em seis etapas:

1. Reconhecimento do desejo ou necessidade: representado por uma percepção do desejo de viajar ou de uma necessidade;
2. Busca de informação: quando o turista em potencial se utiliza da informação armazenada na sua memória, ou exterior, quando procura informações específicas nos meios de comunicação e agentes do mercado;
3. Avaliação de alternativas pré-compra: as diversas opções de destinos turísticos à disposição são avaliadas em termos de benefícios esperados;
4. Compra: representada pela aquisição dos serviços da viagem;
5. Viagem: efetivação da viagem por meio da utilização dos serviços adquiridos.
6. Avaliação da alternativa pós-viagem: quando o turista procede a uma avaliação de grau de satisfação que a experiência da viagem lhe proporcionou.

Apesar de o autor referir-se especificamente às decisões para realização de uma viagem, as etapas de avaliação, de alternativas pré-compra assim como da alternativa pós-viagem, são direcionais para as agências e organizações de viagens e intercâmbios. É a partir das avaliações de alternativas que o turista decide qual empresa melhor atende suas necessidades e avalia seu grau de satisfação em relação a experiência vivenciada.

Quando em uma perspectiva teórica sobre o cliente e sua interação com o serviço ou produto, é interessante enfatizar que o turista só formará opinião sobre o destino após a experiência efetivamente. Até lá, o destino turístico é apenas uma promessa idealizada, constituído por um conjunto de expectativas em relação ao desejo da experiência que lhe foi vendido (PETROCCHI, 2004). Por outro lado, o turismo por esse ponto de vista, só será de fato “turismo” no conceito do turista, quando a viagem ou visitação de fato ocorrer. Sendo assim, mesmo considerando momentos de dificuldades no setor turístico, como a pandemia do Covid-19, haverá um momento em que o turismo voltará a acontecer com a mesma intensidade de antes, fazendo com que o setor recupere a força que tinha antes da crise. Considerando essa linha de raciocínio, é esperado que empresas e entidades ligadas ao setor tenham um alcance relativamente bom de suas metas e objetivos no longo prazo, o que não é motivo para desconsiderar um planejamento para o turismo no curto prazo, ainda mais levando em conta as dificuldades já associadas ao setor durante os anos de 2020 e o atual, 2021.

### **O Turismo no Brasil**

Apesar de não ser possível datar o verdadeiro início do turismo no país, é possível acompanhar de forma cronológica a atividade do setor turístico no Brasil, paralelamente com a importância que o setor traz à sociedade, política e economia do país. O período de crescimento do setor turístico no Brasil vem acompanhado de alguns marcos importantíssimos, que foram responsáveis por dar forma ao setor. Na década de 60 é criada uma estrutura federal para a administração do turismo: EMBRATUR e CNTUR – Conselho Nacional de Turismo. Juntamente com a criação do Conselho Nacional do Turismo, é também definida a Política Nacional do Turismo, onde permanecem estabelecidos objetivos e atribuições dos operadores do setor turístico no país. A partir daí o Brasil ingressaria no grupo dos países desenvolvidos pois colocava também o turismo como um dos integrantes do sistema produtivo nacional. Em 1994 foi feita a incorporação dos princípios de descentralização governamental no turismo por meio do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), atualmente Programa Nacional de Municipalização do Turismo, que tem o principal objetivo de “melhorar o produto

turístico brasileiro por meio da conscientização dos municípios e de seus habitantes acerca dos benefícios econômicos que o turismo poderia aportar, bem como da descentralização das atividades de planejamento” (Beni, 2006, p.26). Importante frisar outro dos objetivos gerais do PNMT, que é o incentivo do fortalecer as relações dos diferentes setores do poder público juntamente com a iniciativa privada, dessa forma são criadas mais parcerias que podem gerar novas oportunidades de ambos os lados, e também ajuda e suporte no enfrentamento de dificuldades, tomando como exemplo a pandemia do Covid-19.

### **A importância econômica e social do Turismo**

Em contrapartida aos acontecimentos mundiais do último ano, o Brasil tinha uma projeção de um 2020 melhor que 2019, tendo em vista a aprovação da reforma da previdência, além de uma reforma administrativa em análise e ainda discussões em relação a uma reforma tributária. No médio e longo prazo estas reformas visavam diminuir a dívida e encolher a máquina pública (GULLO, 2020). Todavia, as projeções tiveram seu rumo alterado desde o primeiro trimestre do ano passado. Mesmo depois de um período de mais de um ano, as consequências negativas da crise mundial iniciada em 2020 ainda são um problema atualmente, levando também um desfalque ao planejamento econômico brasileiro.

Para Netto (2013) é fácil perceber que o turismo é um dos setores mais globalizados da economia mundial, justamente porque para o autor o setor de turismo é um dos maiores do mundo em termos de movimentação econômica e de impacto social. Neste mesmo sentido, na visão de Leal (2020), o turismo transformou-se numa das principais faces da globalização, pois contribui tanto na esfera econômica mundial como também socioambiental. Em relação as vantagens do turismo, Molina (2017) lista uma série de vantagens como: criação de empregos, desenvolvimento regional, resgate e conservação de costumes e cultura locais, fomento da economia nacional e regional, entre outras. Pode-se associar tais citações com a importância econômica que se deve ao turismo, afinal o setor engloba uma gama de empresas e entidades, direta e indiretamente relacionadas, as quais influenciam e movimentam a economia do país. Para Beni (2006), o turismo é um meio de desenvolvimento suscetível de fazer progredir os povos e as nações. Com isso, é possível entender o turismo, não apenas como um negócio, mas como uma atividade de influência social e cultural, por isso deve-se dar a importância justa ao setor. O setor turístico, por exemplo, detém regras e normas que são dirigidas por entidades, principalmente governamentais, que influenciam diretamente toda a cadeia do setor. As empresas e entidades do turismo são regidas pela política do turismo, as quais são elaboradas

pela EMBRATUR e pelas secretarias e conselhos do Ministério do Turismo, que são pontos base para o planejamento turístico brasileiro.

Sobre o setor do turismo e sua importância econômica, Beni (2006), baseando-se no modelo teórico sobre competitividade e turismo elaborado por Monfort Mir, que traz as seguintes palavras:

“[...] a competitividade internacional do setor de turismo de um país vem determinada por extensa série de vantagens-país, que se encontram relacionadas com a estrutura do setor, com a eficácia dos mercados, com o entorno econômico global, com a atuação do governo e com a eficácia de suas empresas. (BENI, 2006, p. 34).

Sem considerar a estrutura e governo, os quais são normalmente diferentes entre os países ou regiões, todos os outros tópicos mencionados pelo autor estão em uma fase competitiva igualitária. O cenário econômico global, o mercado nacional e internacional e a eficácia das empresas foram diretamente afetadas pela crise mundial de saúde. Pelo fato de estar ligado a tantas variáveis, o turismo pode se tornar tanto uma alavanca como, no caso atual, um entrave no cenário econômico mundial.

### **Os impactos da pandemia no Turismo nacional e mundial**

No ano de 2020 o mundo presenciou mais uma pandemia mundial, causada por uma variação do Corona vírus, o SARS-CoV-2. Podemos lembrar alguns dos vírus que causaram transtorno mundial, como o H1N1, H3N2, H2N2 e a gripe espanhola, causada também por uma mutação do vírus H1N1 (CNN, 2020). Para contextualizar as consequências do Corona vírus é interessante estudar alguns números que estão horizontalmente interligados ao evento. Exemplificando, foram registradas mais de 2 milhões de mortes no mundo, dentre estas, mais de 250 mil registradas no Brasil. A taxa de desemprego se destaca como outro dado negativo, que chega a passar de 14% no país, e ainda as mais de 700 mil empresas que tiveram seu negócio encerrado por conta do Covid-19 (IBGE, 2021).

O setor do turismo sentiu bastante o impacto da pandemia, tanto em questões políticas e econômicas quanto em questões socioambientais. Baum e Hai (2020) trazem uma relação de impactos sobre o turismo, em todas as estâncias, que foram causadas pelo Covid-19.

Começando pelo fechamento de barreiras nacionais em âmbito mundial já podemos assumir uma queda grande no setor do turismo. As demais restrições adotadas pelos países e estados, tais como fechamento de atrações, parques e espaços turísticos além de redução no trânsito de transportes públicos por exemplo, reduziu a atividade turística a quase zero. Algumas medidas restritivas severas, também comentada pelos autores, produziu o sentimento de aprisionamento para a maioria da população mundial. O *lockdown*, por exemplo, trouxe grandes desafios para toda população afetada, principalmente o de autocontrole e paciência, visto que o único ambiente transitável nesse período é a própria moradia. A impossibilidade da prática do turismo, causada pela pandemia, também dificultou o retorno de estrangeiros aos seus países origem, além de restringir visitas à amigos e familiares, principalmente os mais distantes. (Baum e Hai, 2020).

É certo dizer que, como afirmam as autoras Corbari e Grimm (2020), motivos como conflitos, guerras, catástrofes epidemias e etc. podem interferir no fluxo turístico de uma região, pois são situações onde a tomada de decisão para praticar o turismo é muito influenciada. Relacionado a isso, Ruiz e González (2012), entre outros autores, falam sobre a elasticidade da demanda turística, que tem como principal característica a capacidade de aumentar e diminuir de um momento para o outro, tanto no âmbito social como econômico e político. Em casos isolados, como conflitos sociais, catástrofes ambientais e terrorismo, as regiões afetadas têm sua atividade turística prejudicada. No caso de um grande caos na saúde mundial, como a situação vivenciada durante 2020 e agora 2021, o turismo é afetado de maneira geral e quase completamente, devido às restrições mundiais e nacionais de saúde.

Um das preocupações de Baum e Hai (2020) é com a classe trabalhadora do turismo, e com ela vai reagir, tanto durante quanto depois, num período pós pandemia. De acordo com a UNWTO (2020), a pandemia pode colocar em risco de 100 a 120 milhões de empregos diretos no turismo, sem considerar os indiretos, fazendo desse o pior resultado na série histórica do turismo internacional desde 1950 (CORBARI; GRIMM, 2020, p.8). Se as condições e vantagens de trabalhar com turismo e atividades turísticas nem sempre são tentadoras, o cenário para curto e médio prazo, a partir do início da crise, é certamente perigoso. A questão que os autores deixam ainda em aberto, em relação aos “trabalhadores perdidos” do turismo, é a de saber se os mesmos voltarão a servir os turistas após a crise (Baum e Hai, 2020). Justamente pela volatilidade que está sempre ligada ao turismo, como a sazonalidade, mas principalmente

pelas incertezas que afetam o setor atualmente, como as restrições que mudam de acordo com o agravamento no cenário da saúde mundial.

Os impactos no mundo, devido à pandemia, foram bastante negativos em quase todos os setores. No Brasil, segundo o Ministério da Economia, os segmentos mais afetados pela pandemia são respectivamente, atividades artísticas, transporte aéreo e transporte ferroviário/metro-ferroviário. Segundo Gullo (2020), o setor do turismo e o da economia criativa são os que mais estão sofrendo os impactos da crise pandêmica que começou em março de 2020. Somente nos primeiros 15 dias de março de 2020, o setor de turismo brasileiro acumulou perdas de aproximadamente R\$ 2,2 bilhões, o que significa um recuo de 16,7%, além de afetar mais de 100 mil empregos no Brasil, segundo Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (GULLO, 2020).

A partir dos números percebe-se que, independente do segmento de negócio, o setor de turismo teve queda no seu desempenho. Com isso, faz sentido o que trazem os autores Carneiro e Allis (2021, p.2) quando dizem que, dadas as enormes perdas das empresas vinculadas direta e indiretamente ao setor, é uma tarefa altamente relevante pensar e planejar para o turismo pós Covid-19.

O setor turístico, como personagem principal deste trabalho, foi com certeza um dos mais afetados. Em um mundo pandêmico, as restrições e cuidados são dobrados, ou mesmo triplicados. Partindo do princípio de que, hotéis, entretenimento e aeroportos fechados não colaboram com o crescimento do turismo, podemos entender a grande dificuldade para empresas do turismo manterem o funcionamento de seu negócio no dado momento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica deste trabalho buscou abranger dois conceitos principais, sendo eles o modelo de negócios BMC (*Business Model Canvas*) e o conceito de *Customer Centricity*. Com o BMC foi possível comprar as mudanças na estruturação da agência de viagens e intercâmbios CI, tanto antes como depois das inúmeras restrições impostas desde o início de março de 2020. De igual modo, pelas óticas do conceito de *Customer Centricity*, onde o cliente se torna centro e o agente mais importante do negócio, buscou-se entender o novo papel do turista num período onde o turismo é minimamente estimulado.

Como destacado pelos autores Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio Canvas é bastante intuitivo e prático. Isso faz com que o planejamento do modelo de negócio seja conduzido com mais rapidez e facilidade. Considerando que a pandemia mundial foi inesperada pela maioria das empresas, utilizar o modelo Canvas de negócio agiliza os processos que são necessários para uma adaptação ou mudança organizacional.

Segundo Reis e Armond (2008) o plano de negócios tem como principais atribuições: analisar os pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente; definir estratégias de marketing; analisar o desempenho financeiro; avaliar alternativas de investimentos e retornos; auxiliar no levantamento de recursos, ou seja, financiadores e investidores analisam o plano antes de investir; é utilizado como ferramenta de negociação contribuindo para aprovação de empréstimos e acesso a financiamentos.

Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2010, p.17) o modelo de negócio Canvas possui nove pilares para construção do modelo, que podem ser melhor organizados da seguinte forma:

Como?	O que?	Para quem?	Quanto?
- Parceiros; - Atividades chave; - Principais recursos.	- Proposta de valor da CI	- Relacionamento com o cliente; - Canais de venda; - Segmento de clientes	- Receita; - Estrutura de custos

De acordo com os próprios autores, os clientes constituem o cerne de qualquer modelo de negócio, de forma que, sem clientes (lucrativos) nenhuma empresa pode sobreviver por

muito tempo (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010 p.20). Com essa citação é possível entender a importância que o relacionamento com clientes exerce sobre o funcionamento de uma empresa. Isto em vista, é certo que para manter uma empresa funcional é fundamental ter uma relação sólida com os próprios clientes.

O próprio modelo de negócio Canvas detêm o conceito de Customer Centricity, pois traz em sua estrutura o cliente como fundamento. Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2010), os clientes estão para o coração de um modelo de negócios, assim como o fluxo de receitas está para as artérias do negócio. Os autores ainda enfatizam a importância financeira que os clientes possuem para a empresa quando trazem a seguinte questão: por qual valor cada segmento de cliente está realmente disposto a pagar à minha empresa? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a empresa gere fluxo de receita para cada segmento de cliente.

O conceito de Customer Centricity pode ser definido como uma medida direcional das empresas para entender o cliente e entregar soluções (DAMÁZIO; SOARES; SHIGAKI, 2020). Quando analisado o conceito de customer centricity, faz total sentido quando Nielsen (2001, p.47) fala da tomada de decisões de um turista e a importância de “compreender como a população turística chega a essas decisões”. No cenário atual, onde as agências e empresas de viagens de intercâmbio passam pelas mesmas dificuldades restritivas impostas para controlar a pandemia, além do cliente ser a base para o negócio, é o único que pode ser de certa forma controlado no momento, a partir do relacionamento com o cliente. Ainda segundo os autores Damázio, Soares e Shigaki (2020), o Customer Centricity implica em uma forma de gestão orientada, que faz compreender o que e como os clientes querem que suas necessidades sejam supridas, além de trazer questões sobre como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades. Em paralelo, o Customer centricity está estreitamente ligada a uma perspectiva *outside-in*, onde a empresa direciona sua gestão de fora para dentro, exigindo em primeiro lugar uma cultura centrada no cliente e por conseguinte na estrutura organizacional (PALMATIER; MOORMAN; LEE, 2019).

Nesse sentido, a verdadeira essência do Customer Centricity está em uma empresa ser capaz de criar valor dual tanto para o cliente quanto para a própria empresa (DAMÁZIO; SOARES; SHIGAKI, 2020). Os autores Palmatier, Moorman e Lee (2019) ainda acrescentam que a análise dos segmentos de clientes e a criação de um relacionamento de longo prazo são caminho para criar esse valor dual entre empresa e cliente.

### 3 METODOLOGIA

A queda do setor turístico devido a pandemia é o problema a ser explorado, diante disso o trabalho visa estudar maneiras de recuperação do setor, focado principalmente em agências e organizações de viagens e intercâmbios, tendo em vista que esse segmento é um dos que mais foram afetados pelas restrições sanitárias. Como método de análise foi usada a pesquisa qualitativa para estudo dos impactos da pandemia na empresa de intercâmbios CI, localizada no estado de Santa Catarina.

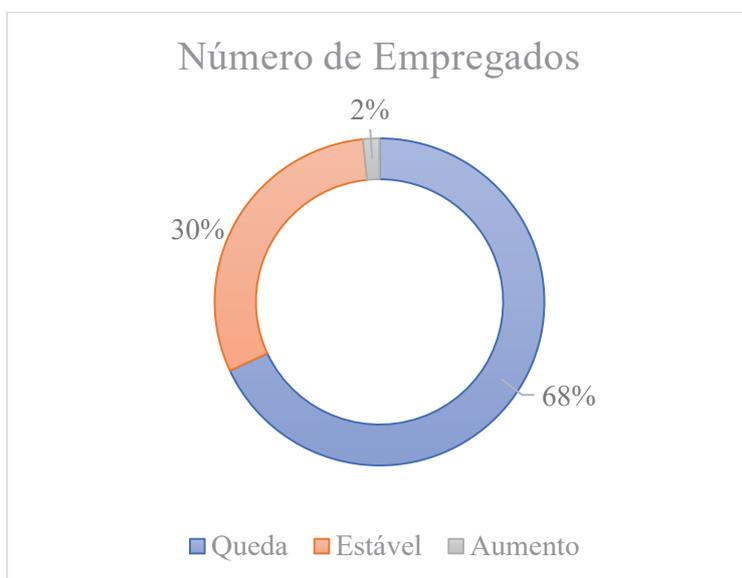
A pesquisa qualitativa como método de pesquisa foi preferida por trazer uma compreensão mais profunda da realidade social (JACCOUD; MAYER, 2008, p. 286), aspecto bastante relevante para entender a realidade de um negócio do setor turístico durante uma pandemia mundial.

Para Tremblay (1985), lembrado pelos autores Jaccoud e Mayer (2008), as duas principais regras de trabalho no campo são a observação, ou, imersão total e a anotação sistemática completa. Para tanto foram escolhidas duas abordagens diferentes afim de absorver maior número de informações a partir da pesquisa qualitativa. Num primeiro momento a coleta de resultado iniciou com uma conversa informal, coletando assim informações básicas e introduzindo o pesquisado ao objeto de estudo. Entendo que se a participação for intensificada, não se terá mais condição de registrar a totalidade das observações e vice-versa (JACCOUD; MAYER, 2008), o segundo momento seguiu-se em aspecto mais descritivo, através do envio de perguntas em formato digital. Dessa forma foi possível obter informações mais detalhadas sobre o objeto de pesquisa, a agência CI, e ainda, justamente pelo tipo de abordagem, ter o equilíbrio entre a anotação e a observação.

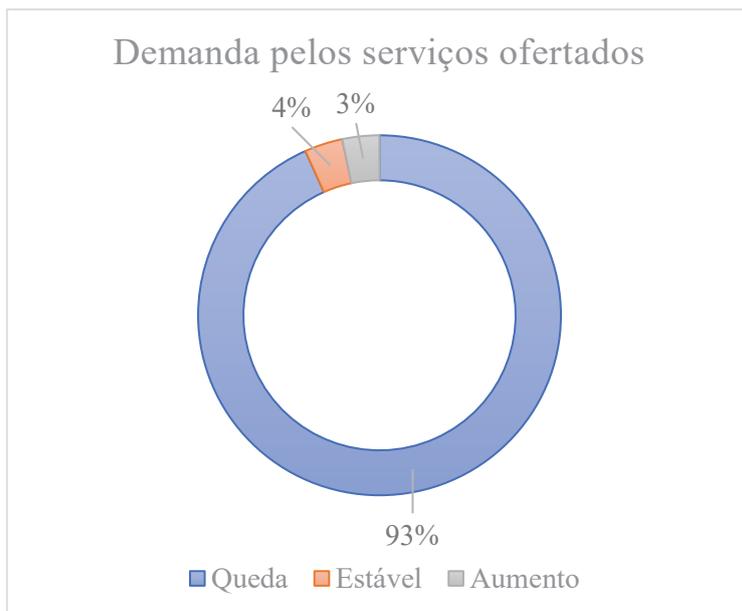
A partir dos resultados da pesquisa qualitativa, através dos métodos de anotação e observação foi possível preencher o Quadro de Modelo de Negócio - Canvas a comparar o modelo de negócios anterior ao modelo posterior à pandemia.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

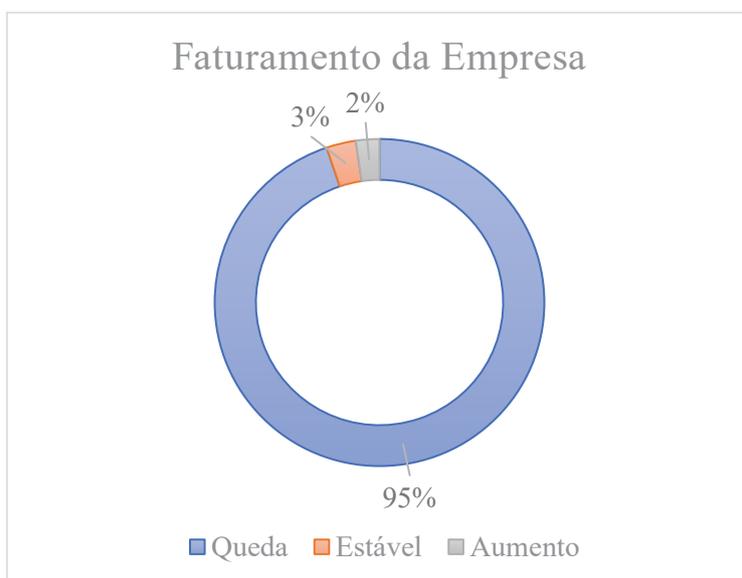
Para uma melhor compreensão dos impactos trazidos pela pandemia à agência CI de viagens e intercâmbios, é importante observar alguns números relacionado ao setor. De acordo com o Ministério do Turismo (Pesquisa de Sondagem Empresarial, 2020) a queda no setor turístico brasileiro vem sendo trágica. A demanda pelos serviços ofertados por empresas do setor teve uma queda de 90% no ano de início da pandemia, o que consequentemente levou a uma também queda no faturamento de empresas do setor turístico, como rede de meios de hospedagem e agências, com um índice ainda maior que 90%. Afim de uma base para comparação, encontra-se abaixo um gráfico com dados em relação desempenho dos estabelecimentos do segmento de agência e organização de viagens do Brasil:



Para 68,1% dos empresários houve queda no número de empregados, enquanto 30,3% indicaram estabilidade.



Quanto à demanda pelos serviços ofertados, 93,3% afirmaram que houve queda.



Da mesma forma para o faturamento da empresa, onde 94,8 dos empresários indicaram queda.

FONTE: Dados e Informações. Secretaria de Gestão Estratégica. Ministério do Turismo, 2021.

Para melhor analisar e entender os resultados obtidos através da pesquisa qualitativa aplicada, foi organizado um comparativo entre o modelo de negócio utilizado antes da pandemia de 2020 e depois do início da pandemia.

CI (agência de viagens e intercâmbio) – CANVAS

**Antes da pandemia**

Como?	O que?	Para quem?	Quanto?
-------	--------	------------	---------

<p>- <i>Parceiros;</i> - <i>Atividades chave;</i> - <i>Principais recursos.</i></p>	<p>- <i>Proposta de valor da CI</i></p>	<p>- <i>Relacionamento com o cliente;</i> - <i>Canais de venda;</i> - <i>Segmento de clientes</i></p>	<p>- <i>Receita;</i> - <i>Estrutura de custos</i></p>
<p>- Mais de cem parcerias com escolas, organizações estudantis e culturais, universidades internacionais; - Principal atividade é a venda de produtos de intercâmbio como: cursos de colegial e universidades no exterior, programas de estudo e trabalho em alguns países, intercâmbio cultural e educacional para adolescentes, extensão universitária, <i>mochilão</i>, e venda de viagens para o Brasil e exterior; - Os recursos são equipe de atendimento e</p>	<p>A empresa valoriza principalmente a experiência com o cliente e atenção e suporte prestados. Além de prezar pelos colaboradores como patrimônio da CI e ter a ética e respeito como premissas que torneiam o relacionamento com clientes, colaboradores e parceiros.</p>	<p>- Relacionamento com o cliente é personalizado e bastante priorizado; - O atendimento presencial é o principal canal de venda, que também é feito via telefone, e-mail; - Os principais clientes são aqueles que buscam fazer intercâmbio cultural/educacional ou viagem.</p>	<p>- Faturamento em crescimento anual e fôlego financeiro.</p>

escritório em terreno privado			
-------------------------------	--	--	--

### Depois da pandemia começar

Como?	O que?	Para quem?	Quanto?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceiros;</li> <li>- Atividades chave;</li> <li>- Principais recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta de valor da CI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com o cliente;</li> <li>- Canais de venda;</li> <li>- Segmento de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receita;</li> <li>- Estrutura de custos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias foram revisadas para readaptação;</li> <li>- As atividades principais continuam sendo venda de produtos de intercâmbio como: cursos de colegial e universidades no exterior, programas de estudo e trabalho em alguns países, intercâmbio cultural e educacional para adolescentes, extensão universitária, <i>mochilão</i>, e venda de viagens para o Brasil e exterior;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A proposta de valor da empresa foi mantida, assim como os produtos e serviços oferecidos pela CI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O relacionamento pessoal com o cliente mudou, é mais restrito.</li> <li>- Os atendimentos e consultas são feitas na sua maioria por telefone e vídeo chamadas.</li> <li>- Não houve alteração na segmentação clientes, apesar da queda na demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda brusca no faturamento, principalmente pela quantidade de adiantamentos elevada;</li> <li>- Os custos foram reduzidos ao máximo, como aluguel, telefone, serviços terceirizados e equipe.</li> <li>- Com relação às vendas houve queda de 65% das matrículas, se comparado o primeiro trimestre de 2020 com o</li> </ul>

- Recursos como equipe e estrutura física tiveram mudança. Houve redução no número de colaboradores e troca de endereço.			primeiro trimestre de 2021.
--	--	--	-----------------------------

As mudanças mais perceptíveis em um primeiro momento são aquelas relacionadas à estrutura organizacional e financeira. Algumas das medidas tomadas em decorrência do impacto da crise foram vantajosas, como a diminuição de impressões de documentos, assim como outras trouxeram sobrecarga produtiva, causado pela necessidade de redução de equipe.

Apesar do segmento de clientes não ter tido alterações, houve uma redução bastante grande no fechamento de viagens pela insegurança em relação à pandemia. Por outro lado, a consulta pelos pacotes e serviços ainda continua bastante alta, segundo a própria agência, as pessoas querem viajar, mas por enquanto preferem esperar para decidir. Ainda que o desejo e necessidade do consumo turístico esteja incorporado ao turista, é indispensável que a empresa mantenha ativa sua gestão de relacionamento com o cliente. Com o planejamento de estratégias provindas do conceito de Customer Centricity obtêm-se uma melhor compreensão dos próprios clientes, com isso surge possibilidade de criar maior vínculo com o cliente e conseqüentemente maior competência para satisfazer os desejos e necessidades do cliente (DAMÁZIO; SOARES; SHIGAKI, 2020).

Com a pandemia houve uma necessidade eminente na revisão de acordos e produtos, que através de determinadas parcerias não possuem mais previsão real de retorno ou que foram permanentemente retirados do mercado. Muitos dos produtos oferecidos pela CI permanecem em *stand by*, com vendas suspensas até que a situação se normalize. Por esse motivo existe um grande número de remarcações que, apesar de incontestavelmente necessárias nesse momento, trazem aumento nas despesas. Junto ao pouco fôlego financeiro, a CI optou pela redução da taxa de serviço por conta das sucessivas renegociações ocasionados pelas restrições da pandemia, além da incorporação de novo produto, como aulas online para brasileiros de universidades parceiras, o que resultou em novas vendas. Relevante lembrar que, pela perspectiva da gestão dentro do conceito de Customer Centricity, não basta somente entender

o cliente, é preciso se organizar para responder de forma adequada às suas demandas (DAMÁZIO; SOARES; SHIGAKI, 2020).

Os atendimentos da CI, que antes eram basicamente presenciais, são agora na sua maioria digitais. A maior parte das consultas estão sendo feitas por e-mail, telefone e vídeo-chamada. Essa medida além de prevenir o cliente e os colaboradores, também trouxe mais facilidade e agilidade no atendimento. Ainda segundo Palmatier, Moorman e Lee (2019), a adoção de inovações tecnológicas geralmente começa com a intenção de ser altamente centrada no cliente, como o uso da tecnologia como meio de comunicação e relacionamento com o cliente.

Em relação às mudanças trazidas pela pandemia, como queda do faturamento, renegociações sucessivas e oscilação das restrições sanitárias, a CI (2020) admite que “É uma situação nunca vivida nesta escala, estamos fazendo adaptações semanalmente”. A partir dos resultados obtidos é possível ver a tendência na proximidade da agência com o cliente, o que mostra uma inclinação à prática do conceito de Customer Centricity.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi primeiramente descrever e analisar as mudanças ocorridas no modelo de negócio da agência de viagens e intercâmbio CI. A partir da pesquisa teórica deste trabalho foi possível observar a relação intrínseca entre o Modelo Canvas de Negócio e o conceito de Customer Centricity. Analisando os modelos de negócio comparativos da CI e as estratégias trabalhadas pelo Customer Centricity, percebeu-se que uma gestão centrada no cliente traz vantagens que priorizam o cliente e otimizam a empresa. Com isto em vista, mesmo que incerta a real retomada do setor turístico, à consequência do contexto pandêmico, esses dois conceitos podem servir tanto como ferramenta de avaliação, como ferramenta de gerenciamento para as empresas.

Afim de entender a complexidade do mercado em meio a pandemia é fundamental acompanhar as tendências percebidas por diferentes pontos de vista. Para os autores Carneiro e Allis dizem, em suma, o turismo pós-pandemia terá duas perspectivas. A primeira, “uma expectativa de recuperação dos níveis de turismo anteriores, logo protocolos médico-sanitárias sejam implementados, e outra que busca uma “reforma”, oportunidade (do setor) de repensar princípios e éticas”. (CARNEIRO; ALLIS, 2020, p. 8). A pandemia e a crise mundial ainda percorrem caminhos incertos, dos quais pouco pode-se ter alguma forma de previsão. Assim como dúvidas ainda são presentes em relação a pandemia, as direções que o setor turístico pode tomar também são incertas. Portanto, em relação ao durante e pós Covid-19, faz sentido trazer as ideias e sugestões de alguns autores que se dedicaram a estudar as possíveis direções do setor do turismo.

Sobre as diferentes formas como o setor de turismo poderá ser afetado, Baum e Hai lançam alguns questionamentos, como:

Os governos rescindirão esses poderes que adotaram e permitirão aos cidadãos o direito aos mesmos níveis de mobilidade irrestrita que tinham no passado? As fronteiras serão reabertas para permitir o mesmo nível de liberdade para viajar? Os requisitos de visto serão relaxados? Os turistas serão obrigados a demonstrar que estão totalmente em forma e com saúde para viajar? O uso de tecnologia para comprovar o estado de saúde se tornará prática consagrada como requisito para mobilidade? Os governos reterão o controle público de ativos de viagens e turismo, como

companhias aéreas? Será que a retórica nacionalista, em muitos aspectos a antítese de um direito global de viajar, poderá capitalizar no COVID-19 no futuro, a fim de restringir em vez de facilitar as viagens? (BAUM; HAI, 2020, p. 8)

Desde o início da pandemia o setor de turismo vem enfrentando um colapso na sua economia. Por ser um dos setores mais afetados, as empresas e entidades ligadas ao turismo precisam ser bastante flexíveis para acompanhar os altos e baixos da economia, e de igual forma estar a par das restrições de saúde. Ainda mais levando em consideração a saúde e bem-estar como fator decisivo para consumo e usufruto da atividade turística, que é também decisivo para o futuro da economia do setor.

Beni (2006) faz destaque para a importância da regionalização do turismo, principalmente pelas questões social, política e de sustentabilidade. Para o cenário turístico atual, tanto mundial quanto brasileiro, a regionalização do turismo pode ser a melhor alternativa para reerguer e novamente aquecer a economia do setor. O turismo com futuro regionalista é algo comentado também por Gullo (2020), quando coloca uma interessante citação em questão. A autora diz que, segundo Lenora Schneider da Associação Brasileira de Turismólogos e Profissionais do Turismo, as pessoas devem trocar as viagens internacionais por viagens nacionais e locais, optando por percorrer distâncias menores. Com a tendência de um turismo de transição e pós-pandêmico focado regional e localmente, é importante analisar as várias possibilidades de fomentar o turismo regional pelo país.

De Sá (2020) é mais um autor que aposta em um pós-pandemia com foco no turismo regional e local, em especial pelo aumento dos custos e dificuldades econômicas nas quais a sociedade se encontra atualmente, mas também pela busca de segurança e comodidade que acabam se tornando fatores de prioridade depois de momentos de crise como a do Covid-19. A direção prevista para o turismo mais consciente é também a visão de Barbosa *et al.* (2020), que diz que mesmo com o fim do período de maior isolamento social, a predisposição para viagens e para atividades turísticas em geral ainda estará fortemente ligado a segurança sanitária da destinação.

Os autores Duxbury, Bakas, Castro e Silva (2020) ressaltam a probabilidade do aumento nas atividades de pequena escala no “durante” e no pós-Covid, trazendo o conceito de turismo

regenerativo. Este conceito traz abordagens para um turismo mais consciente socialmente, que preza pelos benefícios e vantagens que o turismo traz para a comunidade. No turismo regenerativo a atenção é especialmente voltada para os impactos que a atividade turística gera localmente. Assim dizendo, quando trabalhadas as abordagens desse conceito num contexto local e regionalmente, sua utilidade aparece na geração de valor social, cultural e econômica para as regiões e locais que adotam a ideia. “O turismo criativo de pequena escala, de base cultural e comunitária, pode proporcionar soluções para a regeneração local, quer ao nível das tradições quer de especificidades locais”. (DUXBURY; BAKAS; CASTRO; SILVA, 2020, p. 110). De forma similar, para os autores (Galvani, Lew & Perez, 2020; Gössling, Scott & Hall, 2020; Hall, Scott & Gössling, 2020; Brouder *et. al.*, 2020) confirmam a sustentação do termo da sustentabilidade no pós-COVID-19, principalmente devido as percepções obtidas durante o isolamento social e a quarentena em diversos países. (DE SÁ, 2020, p. 7).

Apesar das vantagens incontestáveis trazidas pelo turismo às localidades onde existe forte atividade turística, existem em contrapartida desvantagens ao ambiente e população local, como, por exemplo, a transmissão de doenças. O desencadeamento da pandemia mundial de 2020 é um claro exemplo de problemas que foram agravados por influência direta do turismo, seja de caráter social ou profissional. “O Turismo também se revelou como alterador e colaborador para a pandemia, pois foi a partir das viagens internacionais que o vírus teria se espalhado rapidamente pelo mundo inteiro”. (DE SÁ, 2020, p. 6). É notável que para grande parte dos autores que discutem o turismo no cenário pandêmico, acreditam em um turismo pós pandemia inicialmente mais nacional. Ainda de acordo com as autoras Corbari e Grimm, “o turismo doméstico no Brasil pode ser o caminho mais rápido e seguro para a retomada da atividade pelo setor”, o que também traz desafios de adaptação para as agências de intercâmbio e viagens (CORBARI; GRIMM, 2020, p. 18).

Contudo, foi constatado durante a organização deste trabalho, que a decisão mais importante na estruturação e gestão de uma empresa de viagens e intercâmbio é focar no cliente e entender primeiramente as suas necessidades. Citando Ozkok, Singh, Lim e Bell, os autores Palmatier, Moorman e Lee (2019) destacam “que os limites da linha de frente em organizações centradas no cliente contribuem para as capacidades externas de uma empresa, desenvolvendo inovações de serviços a partir de suas interações com o cliente (PALMATIER; MOORMAN; LEE, 2019). Este aspecto focado na inovação é de extrema significância quando considerado o futuro do setor turístico, principalmente pelas ainda inúmeras incertezas que cercam o setor,

não somente brasileiro quanto mundial. Como é lembrado por Damázio, Soares e Shigaki (2020) empresas que geram resultados superiores, em relação à média do seu setor, estão orientadas para o mercado, aprimorando o conhecimento sobre seus clientes e *prospects*, bem como colocando o cliente no centro da sua estratégia (DAMÁZIO; SOARES; SHIGAKI, 2020, p. 1).

Refletindo de forma prática, as variáveis do setor turístico são totalmente dependentes do turista, dos desejos e necessidades desse consumidor. Sendo assim, é imprescindível que agências e empresas organizadoras de viagens e intercâmbio tenham uma relação de proximidade com o cliente, tendo ele também como uma ferramenta direcionadora do próprio negócio. Para tanto, é crucial focar no planejamento da gestão organizacional e no relacionamento com o cliente.

## REFERÊNCIAS

BENI, Mário Carlos. Política e Planejamento de Turismo no Brasil. São Paulo: Aleph, 2006.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício. Fundamentos do Marketing Turístico. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 290 p.

NIELSEN, Christian. Turismo e Mídia: O papel da comunicação na atividade turística. São Paulo: Contexto, 2002. 319 p.

PETROCCHI, Mario. Marketing para destinos turísticos: Planejamento e Gestão. São Paulo: Futura, 2004. 440 p.

REIS, Evandro; ARMOND, Álvaro Cardoso. Empreendedorismo. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BAUM, Tom; HAI, Nguyen Thi Thanh. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 32 No. 7, 2020.

MOLINA, Pilar González. Processos de gestión de calidad em hostalaría y turismo. San Millán: Editorial Tutor Formación, dez/2017.

GULLO, M. C. R.. A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. 2020. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 12 (3 – Especial Covid 19), 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05>

LEAL, Rosana Eduardo da Silva. Globalização, Mobilidade e Trabalho na Rota do Turismo Popular. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**. V. 06, ed. especial, mar., 2020, artigo nº 1816.

DUXBURY, Nancy; BAKAS, Fiona; CASTRO, Tiago Vinagre; SILVA, Sílvia. Palavras pa lá da pandemia: Cem lados de uma crise. **FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia**. Julho, 2020. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/90747/1/Turismo%20regenerativo.pdf>

DE SÁ, Felipe Zaltron. Mobilidade da produção científica sobre Turismo e Covid-19. 2020. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 12 (3 Especial Covid- 19), 1-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a11>.

CORBARI, Sandra Dalila; GRIMM, Isabel Jurema. A Pandemia de Covid-19 e os impactos no setor do turismo em Curitiba (PR): uma análise preliminar. **ATELIÊ DO TURISMO DOSSIÊ – TURISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA**. Campo Grande / MS. v. 4, n. 2. p. 1-26, ago - dez 2020.

BARBOSA, Luiz Gustavo M.; COELHO, André Meyer; MOTTA, Felipe do Amaral Thompson; GUIMARÃES, Ique Lavatori B. Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro. 2. ed. - Rio de Janeiro: **FGV Projetos**, 2020.  
[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/02.covid19\\_impactoeconomico\\_turismo2\\_v07\\_fichacatalografica.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/02.covid19_impactoeconomico_turismo2_v07_fichacatalografica.pdf)

CARNEIRO, Juliana; ALLIS, Thiago. Como se move o turismo durante a pandemia da covid-19? Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 15 (1), 2212, 2020.  
<http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2212>

DAMÁZIO, Luciana Faluba; SOARES, João Luiz; SHIGAKI, Helena Belintani. Customer Centricity: uma Análise Bibliométrica da Produção Acadêmica sobre as Estratégias de Centralidade no Cliente. **XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD** v. 2177-2576, outubro/2020. [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg2NDM](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg2NDM)

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Kohli. Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience. **AMS Review**, 7(1), 4–12, 2017.

PALMATIER, Robert W; MOORMAN, Christine; LEE, Ju-Yeon. Handbook on Customer Centricity. Strategies for building a Customer-Centric Organization. **Research in Business and Management series**, ago/2019.

RUIZ, David Flores; GONZÁLEZ, María de la O Barroso. La demanda turística internacional. Revista de Economía Mundial, 32, set/2012, 127-149.

#### Sites:

IBGE. IBGE, 2020. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).

GOVERNO FEDERAL. Governo Federal, 2020. [www.gov.br](http://www.gov.br).

RODRIGO NORA. Turismo Informativo, 2008.  
<http://turismoinformativo.blogspot.com/2008/02/pnmt-programa-nacional-de-municipalizao.html>.