

**CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO EMPREENDEDOR NO SETOR DE
TURISMO E VIAGENS BRASILEIRO**

GREGORIO POLAINO JR

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON CALDEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO EMPREENDEDOR NO SETOR DE TURISMO E VIAGENS BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

O Brasil representa uma das dez maiores economias de turismo do mundo, que evoluiu substancialmente nos últimos anos. Considerado o principal destino na América do Sul e o segundo na América Latina (Ministério do Turismo, 2022).

Os negócios que envolvem o turismo brasileiro são naturalmente dinâmicos e intrinsecamente complexos, em que atuam diversos subsistemas interdependentes, sensíveis a oscilações nos ambientes demográfico, econômico e social, além de sofrer impacto de novas tecnologias sobre o modelo tradicional de negócios. Os efeitos da pandemia de Covid-19 no mercado consolidaram e aceleraram tendências de mudanças que já vinham se observando na cadeia produtiva do setor, diante de mudanças de hábitos dos consumidores, impactos na oferta de serviços e investimentos em transformação digital (WEF, 2021).

Após um período recessivo desastroso para os negócios do setor diante das restrições sanitárias adotadas na pandemia, contudo, seria natural que ocorresse plena recuperação face à relevância do turismo para as economias brasileira e internacional, situação que demanda aumento de produtividade e adoção de novos recursos tecnológicos proporcionados pela transformação digital nas operações. Desse modo, presumiu-se a oportunidade de oferta de soluções para o desenvolvimento de negócios no subsistema de distribuição do setor, o que conduziu ao objetivo deste trabalho, que é a concepção e implementação de um novo empreendimento voltado à oferta de soluções e suporte à gestão para empresas brasileiras de turismo e viagens.

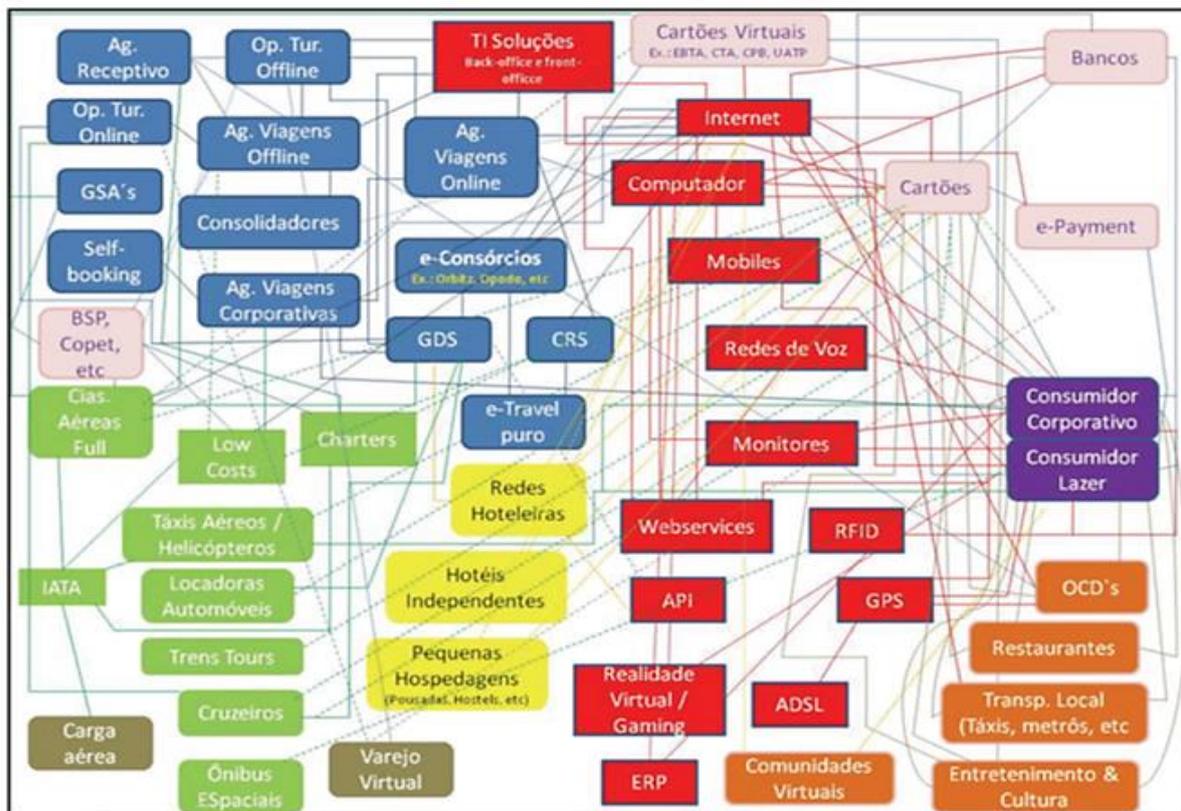
Com esse propósito, adotou-se o método proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) orientado à elaboração de trabalhos práticos e aplicados para soluções de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades de negócio. Segundo tal proposta, um trabalho dessa natureza fortalece-se com fundamentação teórica, lastreando sua construção em conhecimento prévio. Assim, recorreu-se ao apoio de modelos e instrumentos de análise, diagnóstico e modelagem de negócios encontrados na literatura e citados pontualmente nos tópicos em que são considerados, de forma distribuída ao longo do texto.

De acordo com a proposta metodológica adotada como referência, o processo teve início na interpretação do contexto em estudo para entendimento da oportunidade identificada, prosseguindo com a análise das circunstâncias ambientais e condições demandadas para o alinhamento da proposta de valor do negócio a ser criado e implementado, o que conduziu à definição dos principais componentes do modelo de negócio concebido. Os passos seguintes envolveram o estabelecimento do plano de ações, a descrição da intervenção requerida para a implementação, e, por fim, a avaliação dos resultados já concretizados e potenciais.

2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

O universo de negócios no setor de turismo e viagens brasileiro compreende diversos subsistemas, mapeados na Figura 1. Praticamente todos os agentes desse ecossistema tiveram seu desempenho afetado pelos efeitos da pandemia de Covid-19 no comportamento do mercado a partir do segundo trimestre de 2020.

As políticas de restrição à circulação de pessoas para combate à proliferação da infecção pelo vírus Sars-Cov2, praticamente paralisaram a economia do turismo (Takenami, Palácio & Oliveira, 2021), pondo em risco a sobrevivência de negócios que dependem da presença física de pessoas. (Aquino *et al.*, 2020). As viagens locais e internacionais sofreram restrições sanitárias, com protocolos para o funcionamento de meios de transporte, hotéis, e restaurantes, cenário em que os consumidores se viram desafiados a substituir deslocamentos pela adoção do teletrabalho e interações pessoais à distância.



Legenda dos Subsistemas :

- Sist. de distribuição
- Sistema de Transportes
- Sistema de Hospedagem
- Sist. de opções do Destino Turístico
- Sistema de Infraestrutura de TI
- Sistema de Pagamentos

Figura 1 – Ecosistema do turismo e viagens, interconexões entre atores

Fonte: Alves et. Al. (2009, p. 6)

Outro aspecto relevante nas mudanças no mercado de turismo, assim como ocorre nos demais setores da economia, é o surgimento de empresas de base tecnológica, que já nascem digitais, mudando a configuração da cadeia produtiva. A Figura 2 ilustra a cadeia produtiva convencional do turismo, quando o processo de busca de produtos e serviços era linear.

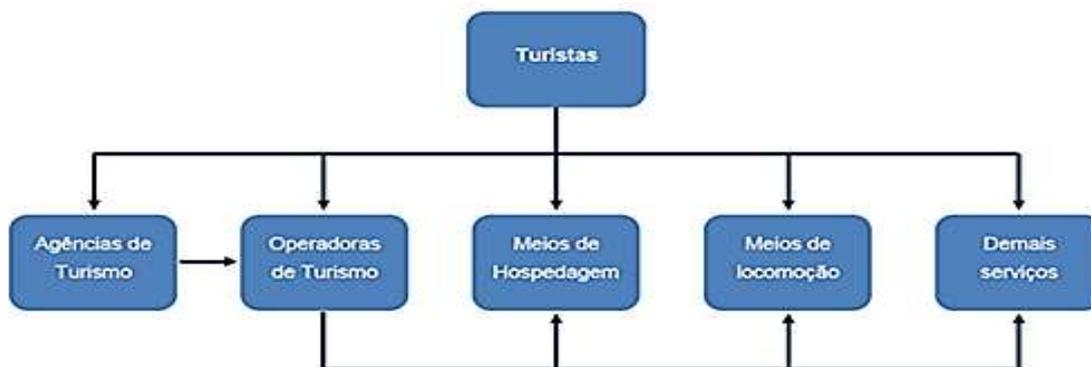


Figura 2 – Cadeia produtiva tradicional do turismo

Fonte: Tomé (2018, p. 2)

A popularização do uso da Internet na distribuição de serviços turísticos impulsionou a evolução dessa cadeia produtiva, facilitando o acesso instantâneo e a distribuição de informação turística. A tecnologia proporcionou o surgimento de novos atores e redução de intermediários no processo de venda, reconfigurando a cadeia produtiva do setor conforme ilustra a Figura 3.



Figura 3 – Nova cadeia de produtiva do Turismo.

Fonte: Ramos e Rodrigues (2011, p. 77)

Ao alterar a cadeia produtiva, a tecnologia também impacta cadeia de valor por meio da eficiência, rapidez nos processos e controle de custos. Na cadeia produtiva tradicional, o valor criado nos negócios decorre de atividades realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência aos clientes (Koc & Bozdog, 2017). Com a desconstrução, ou eliminação de elementos e processos desnecessários, e posterior reconstrução, com a adoção de novas soluções tecnológicas, surge uma nova cadeia de valor (Vasylyovych & Zophia, 2015).

Antes mesmo dos impactos da pandemia, o mercado de intermediação de serviços de turismo já era afetado pela transformação digital das organizações, com substituição de mão de obra especializada por recursos tecnológicos. A crise deflagrada pela pandemia acelerou a demanda por serviços de apoio à gestão e novas soluções digitais, caracterizando uma oportunidade para a criação e implantação de um novo negócio que ofereça tais soluções.

2.1 Impacto da pandemia nas dimensões do mercado

Classificado entre as dez maiores economias de turismo do mundo, o Brasil é o principal destino na América do Sul e o segundo na América Latina (depois do México), recebendo aproximadamente 6 milhões de visitantes estrangeiros por ano (Ministério do Turismo, 2022).

Em 2019, antes do início da pandemia, o turismo representava 7,7% do PIB brasileiro, o que equivale a US\$ 115,7 bilhões. No ano seguinte, as consequências do isolamento social levaram a uma redução de 32,6%, com apenas US\$ 78 bilhões, cerca de 5,5% do PIB (WTTC, 2021). De acordo com a Fecomercio SP (2022), o turismo nacional faturou R\$ 152,4 bilhões em 2021, com um crescimento porcentual de 12% em relação a 2020. Entretanto, ficou 24,2% abaixo do nível de 2019, quando o setor faturou R\$ 201,2 bilhões – já descontada a inflação.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT, 2020), as chegadas internacionais registraram redução de 72% em 2020 em relação ao ano anterior, atingindo níveis de 30 anos atrás. Nas Américas, essa queda nos dez primeiros meses de 2020 atingiu 68%. A expectativa é de que o turismo internacional retorne aos patamares de 2019 apenas em 2024 (IATA, 2022).

2.2 Oportunidade inicialmente percebida

Segundo Panrotas (2022), a pandemia ceifou quase 400 mil postos formais de trabalho, redução significativa que acarretou a perda de ativo humano e de tecnologia do conhecimento, pela provável redução da senioridade da gestão das empresas. Somado ao aumento da complexidade das operações tal fato desafia a retomada dos negócios no setor de turismo.

Estudo da *International Air Transport Association* (IATA, 2022) indica que o mercado de turismo deve recuperar-se com vigor, superando, em 2024, os níveis do período pré-pandemia. Há, portanto, oportunidade para a concepção e implementação de um novo negócio voltado a oferta de soluções e suporte à gestão para empresas do setor de turismo e viagens brasileiro.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Tendo em vista que a oportunidade percebida favorece a proposição de um negócio efetivo, procedeu-se a uma pesquisa de campo destinada a compreender e complementar as visões de potenciais clientes para se descobrir as evidências de lacunas estratégicas em função de necessidades ainda não atendidas, parcial ou completamente.

Por meio de entrevistas com profissionais que atuam no setor, coletaram-se dados primários qualitativos que indicam possíveis demandas das empresas. Desse modo, procurou-se complementar a pesquisa preliminar efetuada com base em dados secundários sobre o comportamento e tendências de mercado apresentados na seção precedente. No próximo tópico, apresentam-se os resultados obtidos com a referida pesquisa.

3.1 Procedimentos metodológicos adotados no diagnóstico

Para o diagnóstico recorreu-se, primeiro, a uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade de caráter semiestruturado. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é adequada para aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo e identificar situações percebidas pelos entrevistados. Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevistas, composto por questões abertas para a realização de entrevistas aprofundadas e semiestruturadas. Segundo Acevedo e Nohara (2006), este método tem o intuito de organizar os dados coletados por meio de uma lista de tópicos relacionados entre si que serão discutidos com as pessoas entrevistadas à luz dos objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada com o intuito de identificar a realidade do mercado de viagens e turismo, no período compreendido entre o início da pandemia (março de 2020) até 2022. Buscou-se conhecer as ações promovidas para a continuidade dos negócios apesar das restrições impostas pela pandemia e as consequências de tais ações na retomada das atividades.

Participaram da pesquisa profissionais seniores que representam agências de viagens, empresas de tecnologia de viagens, entidades de classe e consultoria especializada do setor de viagens, turismo e hospitalidade do mercado brasileiro. Construiu-se um roteiro com 21 questões para condução das entrevistas, realizadas parte presencialmente e parte por videoconferência, com duração média de 60 minutos. Ao todo, realizaram-se nove entrevistas. O nível de repetição e convergência das respostas foi considerado adequado e representativo.

Os participantes atuam em empresas de pequeno, médio e grande portes, com faturamento entre R\$ 500 mil e mais de R\$ 50 milhões, e quadro de colaboradores entre 2 e 290 profissionais. Todos os entrevistados ocupam posição de "C Level" na organização, sendo a maioria com mais de 15 anos de experiência profissional e 10 anos de atuação na organização atual, predominantemente com pós-graduação na área de administração, e cinco entre os nove entrevistados, possuem experiência como empreendedor no setor de turismo. A Figura 5 ilustra o perfil das empresas e dos executivos que participaram da entrevista semiestruturada.

3.2 Análise dos resultados da pesquisa

A pesquisa revela que no período de abril a setembro de 2020 experimentou-se a contração em cerca de 90% nas operações e faturamento do setor, levando a ações para redução das estruturas de gestão, designação de tarefas adicionais para os colaboradores e adoção massiva do teletrabalho (*home office*), adotadas por todos os respondentes. Após o impacto inicial da pandemia nos negócios, as empresas relatam performance diferentes na retomada:

- a) As TMCs (*Travel Management Company*), agências de viagens especializadas em gestão de viagens corporativas, investiram em tecnologia e na revisão, priorização e execução de projetos que haviam sido paralisados, conquistando relevantes ganhos de produtividade.
- b) A empresa de "*Travel Technology*" teve um abrupto aumento de demanda por seus serviços e produtos, com aumento significativo de faturamento, realidade que surpreendeu o seu CEO, que havia projetado um cenário mais pessimista.
- c) O relacionamento da entidade de classe com seus associados foi redefinido, diante de uma demanda para atuação mais operacional dos gestores pela redução significativa do quadro de

colaboradores, e a necessidade de negociação mais ampla, para viabilizar a continuidade dos negócios, com sindicatos, governo, bancos entre outros *stakeholders*.

A aceleração da transformação digital foi abordada de forma recorrente por todos os entrevistados, não apenas substituindo o trabalho repetitivo e manual por automação, mas principalmente para identificar e implementar melhorias na jornada do cliente, buscando maior fidelidade e satisfação, além da evolução dos processos de gestão operacional e de pessoas.

Os respondentes relatam um prognóstico positivo para a recuperação do setor, acreditando na retomada do volume de negócios do período anterior a pandemia. Algumas atividades tais como turismo de lazer e *travel technology*, já estão operando acima da rentabilidade do período anterior à pandemia, resultado do aumento de volume, ainda que tímido, alinhado aos benefícios da redução de custos e melhoria dos processos e da tecnologia.

Apesar do otimismo em relação à retomada, em especial para as empresas que operam como *TMCs* e organizadoras de eventos corporativos (*MICE*), três aspectos preocupam: a disponibilidade de caixa para lastrear a retomada, a recomposição das equipes com o perfil profissional adequado, unindo conhecimentos, habilidades e atitude a um custo que mantenha os negócios financeiramente viável, e a diversificação do *mix* de receitas.

Em relação aos indícios da oportunidade inicial, evidenciou-se que a pandemia gerou um impacto relevante em toda a cadeia do turismo, com reduções significativas do volume de negócios e da quantidade de funcionários. As estruturas de gestão e operacional foram reduzidas, com assunção de atividades adicionais por colaboradores e gestores. Contudo, contradizendo a hipótese formulada inicialmente de que os efeitos perdurariam por muito tempo, observou-se uma retomada consistente do volume de negócios a partir do segundo semestre de 2021, com pequeno intervalo no final do ano quando ocorreu uma nova onda de infecção por COVID 19, gerada por uma variante, denominada “Ômicron”. Desse modo, a retomada não foi linear, sendo que o setor de viagens de negócios / turismo corporativo ainda opera em nível inferior ao período pré-pandemia.

Reforçando os indícios da oportunidade, os respondentes declaram reconhecer os benefícios que um serviço de consultoria e soluções baseadas em tecnologia poderia proporcionar à gestão dos negócios e projetos de transformação digital das empresas.

3.3 Oportunidade definida

Após redução significativa da atividade em consequência da pandemia, o mercado de turismo apresenta recuperação no volume de negócios, que se intensifica, com perspectivas de superação em comparação ao período anterior à pandemia. A situação demanda ações para o aumento de produtividade e aceleração da transformação digital das empresas do setor. O cenário oportuniza a concepção e implementação de um novo negócio para oferta de soluções que contribuam com o aumento da competitividade das empresas, com foco em serviços de consultoria de gestão de negócios e soluções de *travel technology*.

4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Para Kim e Mauborgne (2019), o sucesso competitivo é mais provável em negócios que se diferenciem por meio da atuação em mercados ou oferta de produtos ou serviços ainda não explorados, via modelos de negócios com propostas de valor distintas no mercado.

Amit e Zott (2012) definem modelos de negócios como sistemas de atividades interconectadas e interdependentes que determinam o modo pelo qual uma empresa faz negócio com clientes ou outros parceiros. Johnson, Kagermann e Christensen (2015) consideram que quatro elementos, interligados, agem para gerar valor mediante a contribuição para que o cliente solucione seus problemas: a fórmula do lucro; os principais recursos; e os principais processos. Para Meirelles (2019), o modelo de negócios reflete decisões estratégicas, em definições que envolvem a identificação e reconhecimento de oportunidades (criação de valor), implementação (configuração de valor) e captura e distribuição do valor criado (apropriação de valor).

4.1 Proposta de valor

Para definição do modelo de negócios com base no valor criado, buscou-se identificar o público-alvo inicial para o qual o novo negócio é direcionado. Esse público compõe-se de empresas que integram o subsistema de distribuição do setor turismo e viagens, especificamente as especializadas em fazer comércio entre empresas, ou seja, na modalidade de negócios denominada como *Business to Business (B2B)*, conforme características descritas na Tabela 1.

Tabela 1

Público-alvo da fase inicial do novo negócio.

O quê?	Qual a atuação?	Quem é o cliente?
TMC (<i>Travel Management Company</i>) Empresas especializadas em gestão de viagens corporativas.	Intermediação de serviços de viagens e turismo, gerenciamento de orçamento de viagem de corporações, provimento de soluções de <i>Travel Technology</i> e serviços de “ <i>duty of care</i> ”, que são os cuidados com a segurança e bem-estar dos passageiros.	Empresas que adquirem serviços de viagens e turismo para a atividade profissional de seus colaboradores e contratados.
Operadoras de Turismo.	Desenvolvem pacotes de viagens e turismo, composto por diversos serviços tais como: passagem aérea, passagem rodoviária, noites em hotel, locação de veículo, passeios, traslados, entre outros.	Agências de viagens que revendem os pacotes para seus clientes finais.
Consolidadoras de bilhetes aéreos.	Canal de distribuição de passagens aéreas, atuam como atacadistas, atendendo agências de viagens que a companhia aérea oferece um canal de atendimento direto.	Agências de viagem não atendidas diretamente pela companhia aérea, ou que preferam trabalhar por meio de um consolidador.
OTA (<i>Online travel agency</i>).	Agências de turismo <i>online</i> . Oferecem uma experiência digital e <i>online</i> ao cliente, com interações via <i>website</i> e ou aplicativo, tais como: Decolar.com, Expedia.com, Viajanet.com.br, entre outras.	Consumidor final, operação usualmente focada na modalidade <i>Business to Consumer (B2C)</i> .

Nota. Elaboração dos autores (2023).

O subsídio à prototipagem do novo negócio prosseguiu com as possíveis alternativas de proposta de valor aos clientes selecionados, utilizando o modelo de Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2019), segundo o qual a identificação das soluções a oferecer aos clientes envolve três aspectos básicos: tarefas que o cliente necessita realizar, dificuldades que enfrenta (denominada em inglês como “*pains*”, que popularmente as empresas apelidam de “dores”), e os benefícios que ele necessita receber. No caso específico deste projeto, consideraram-se:

a) Tarefas do cliente:

- Distribuição de serviços de turismo;
- Atendimento de clientes / conquistar novos clientes / manter clientes;
- Construção de portfólio de ofertas / aumento da atratividade da empresa;
- Negociação com fornecedores / aumento da receita com fornecedores;
- Rever processos internos / reduzir custos / melhorar qualidade;
- Dotar a empresa dos recursos humanos adequados, em quantidade e competência.

b) Dificuldades (dores):

- Escassez de mão obra especializada;
- Uso de múltiplas plataformas de tecnologia não integradas entre si;
- Baixa eficácia do uso da tecnologia;
- Falta de senioridade da equipe de gestão;
- Perda de escala devido a redução do volume de negócios.

c) Ganhos (benefícios que encantariam os clientes, levando-os a perceber o valor ofertado):

- Aumentar a produtividade dos colaboradores;
- Aumentar as receitas oriundas de clientes;
- Aumentar as receitas oriundas de fornecedores;
- Reduzir o custo da operação;
- Oferecer soluções diferenciadas aos parceiros.

Em contrapartida, o modelo prescreve o alinhamento da proposta de valor ao perfil do cliente mediante três elementos: Criadores de Ganho, Aliviadores de dificuldades (dores) e Produtos e Serviços ofertados como soluções. No projeto em pauta, consideram-se:

a) Criadores de ganho:

- Acelerar transformação digital dos clientes, para aumento da produtividade e eficiência;
- Ampliar relacionamento com *Startups*, acelerando potencialmente a adoção de inovações;
- Soluções “*Pay for Success*”, ou seja, o custo para utilização é uma parte do benefício realmente auferido, o que representa menor risco de aquisição.

b) Aliviadores de dificuldades (dores):

- Prover serviços de recrutamento e seleção de profissionais especializados;
- Adoção de soluções “*Plug & Play*”, reduzindo o esforço de implantação de novos produtos;
- Excelência operacional, com flexibilização do uso de mão de obra especializada;
- Gestão especializada em “*Travel Technology*”, visando eficácia do uso da tecnologia.

c) Produtos e serviços:

- Modelagem e implantação de um núcleo de soluções focada no subsistema de distribuição de serviços de viagens e turismo.

Uma vez definidos esses aspectos, elaborou-se o *Canvas* da Proposta de Valor, de acordo com o modelo sugerido por Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2019), apresentado na Figura 7

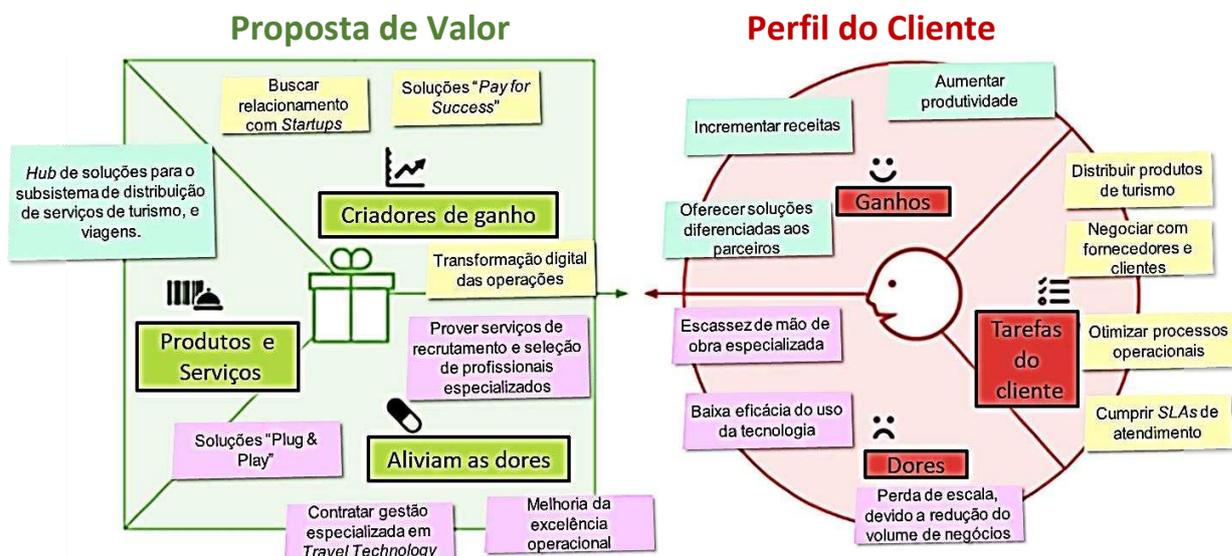


Figura 7. Canvas da Proposta de Valor – Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2019)

4.2 Solução adotada

Com base na proposta de valor da Figura 7, constituiu-se, como solução para o aproveitamento da oportunidade, a empresa denominada Ad.Creatives Soluções, em meados de 2022. O início das operações, entrada no mercado e conquista de clientes rumo ao crescimento dos negócios envolvem duas atividades principais: Serviços de consultoria e Soluções de *travel technology*. A primeira atividade é direcionada a prestar apoio aos clientes na gestão de negócios, e a segunda refere-se à oferta de soluções de *travel technology*, no processo de transformação digital e adoção de inovações em empresas do setor de viagens e turismo.

Para delineamento estrutural do empreendimento adotou-se como referência o *Business Model Generation* (BMG), modelo desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011), em que se definem nove elementos básicos: os segmentos de clientes visados, a proposta de valor, os canais de relacionamento e distribuição e as consequentes fontes de receita, as atividades e recursos demandados, eventuais parcerias e seus respectivos custos. Com base nessas definições, desenvolveu-se o modelo de negócios ilustrado na Figura 8 e descrito em detalhes a seguir.

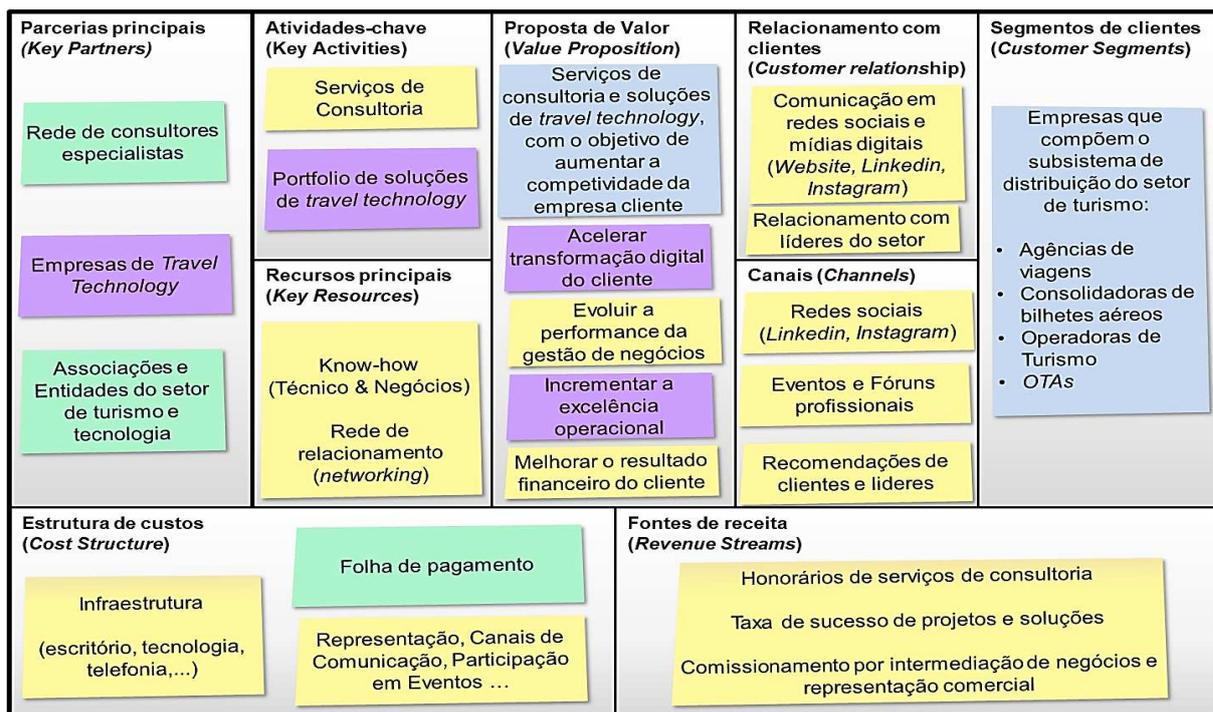


Figura 8 – Canvas (Quadro) do Modelo de Negócios

Fonte: Elaboração dos autores com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Uma vez eleitos o segmento de clientes e a proposta de valor, no tópico precedente, optou-se, como canais de relacionamento, redes sociais (*LinkedIn* e *Instagram*), *website* corporativo, participação em eventos e fóruns profissionais, tanto de clientes como em fóruns focados para fornecedores do setor tais como *TurisTech*, *Skift* e *Phocuwright*. Os serviços são prestados por meio de canais diretos, presencialmente e mediante comunicação via redes sociais e mídias digitais, além de contatos em fóruns que congregam líderes do setor (conselhos de turismo, feiras e eventos profissionais como: ABAV, Festuris e Fórum Panrotas).

As fontes de receita são os honorários de serviços de consultoria, taxa de sucesso oriunda de projetos e soluções, comissionamento por intermediação de negócios e de representação comercial das empresas que compõem o portfólio de soluções.

Consideram-se como recursos principais da fase inicial do negócio, a) *Know-how* (conjunto de conhecimentos práticos, informações, tecnologias, técnicas e procedimentos); e b) rede de relacionamentos (*networking*), formada pelas relações pessoais e profissionais do empreendedor, incrementadas por meio de mecanismos de comunicação, previstos no plano de ação, para desenvolvimento e fortalecimento de relações com o mercado.

As atividades-chave compõem-se de dois blocos principais: a) serviços de consultoria, subdivididos em três ofertas (Gestão interina executiva, Gestão de projetos e Consultoria em gestão de negócios); e b) oferta de soluções de *travel technology*, mediante representação comercial de empresas nacionais e internacionais especializadas no setor.

As parcerias principais serão: a) empresas de *Travel Technology*, provedores de soluções baseadas em tecnologia especializada para o setor de viagens e turismo, que por meio da seleção adequada realizada pela nova empresa, contribuam para a aceleração da transformação digital e aumento da competitividade empresarial dos clientes potenciais; b) rede de consultores especialistas, que atenderão a demanda gerada por clientes, tanto de disponibilidade de recursos para alocação em projetos, como a de conhecimentos específicos exigidos para a realização com sucesso de projetos; e c) entidades e associações que congreguem líderes do setor de turismo e tecnologia, tais como: Associação Brasileira de Agentes de Viagens (ABAV), Associação Brasileira dos Consolidadores de Passagens Aéreas e Serviços de Viagens (AirTKT), Sindicato das Empresas de Turismo (Sindetur), Conselho Municipal de Turismo (Comtur), Conselho Estadual de Turismo (Conturesp), entre outros.

A estrutura de custos envolve investimento inicial na abertura da empresa e infraestrutura (escritório, computadores, equipamento de comunicação, inscrição e despesas com eventos para o aprimoramento da rede de relacionamentos, criação de *website* e mídias sociais, além de estrutura de pessoal administrativo e comercial).

5 PLANEJAMENTO DE AÇÕES E ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA

Para o planejamento das ações recorreu-se ao modelo 5W2H, assim denominado em função das iniciais de sete definições: *What, When, Why, Where, Who, How e How Much*. Correspondentes, em português, a o que, quando, por que, onde, quem, como e quanto custa (Nakagawa, 2017).

Desse modo, elaborou-se a Tabela 2, com as definições específicas para este projeto.

Tabela 2

Plano de ações

O que? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como? (How)	Quanto? (How Much)
Delineamento do projeto.	Estudar a oportunidade e identificar soluções e sua viabilidade.	São Paulo	Jan-22 a Dez-22	Sócio fundador	Método de Resolução de Problemas e aproveitamento de Oportunidades	R\$ 0
Contratação de serviços contábeis e formalização.	Criar entidade legal; regularidade fiscal, tributária e contábil.	São Paulo	Mai-22 a Jul-22	Empresa de consultoria contábil	Uso de empresa de contabilidade.	Inicial: R\$ 1.500 Mensal: R\$ 500
Criação de Logotipo, material de divulgação, perfis nas redes sociais e <i>website</i> .	Criação de identidade visual, divulgar as ofertas de soluções e manter canal de relacionamento com clientes.	São Paulo	Mai-22 a Out-22	Sócio fundador	Contratos de prestação de serviços	R\$ 5.000
Lançamento empresa no mercado.	Divulgar a oferta a clientes em potencial	São Paulo	Jul-22 a Dez-22	Sócio fundador	Recursos próprios.	R\$ 0
Prospecção de parcerias e representações.	Constituir portfólio de soluções baseado em representação e ou parcerias comerciais.	Brasil, EUA e Europa	A partir de Abr-22 e após em fluxo contínuo.	Sócio fundador	Recursos próprios.	R\$ 1.000 / mês
Prospecção de clientes.	Conquistar clientes para obtenção dos objetivos de vendas projetados.	Brasil	A partir de Jun-22 e após em fluxo contínuo.	Sócio fundador	Listar clientes potenciais (<i>pipeline</i>); Contatos via rede; Participação em eventos profissionais.	R\$ 2.000 / mês
Busca e montagem de escritório.	Espaço físico para as atividades de atendimento a clientes e parceiros.	São Paulo	Set-22 a Out-22	Sócio fundador	Prospectar e escolher local da estrutura física. Fase inicial: <i>homeoffice</i> , e espaço em <i>coworking</i> .	R\$ 300
Infraestrutura básica de tecnologia.	Operação básica da empresa com a utilização de e-mail, pacote <i>MS Office</i> , reuniões virtuais e armazenamento em nuvem.	São Paulo	Mai-22 a Jul-22	Sócio fundador	Uso de recursos próprios.	R\$ 150 / mês
Mobilidade para apresentações e serviços.	Aquisição de equipamento móvel para atendimento a clientes <i>in loco</i> .	São Paulo	Jul-22	Sócio fundador	Uso de recursos próprios.	R\$ 7.000

Nota. Elaboração dos autores (2023).

5.1 Análise de riscos

Considerando que um planejamento envolve incerteza, elaborou-se uma matriz de avaliação de riscos potenciais, seus impactos e ações preventivas para mitigação, apresentada na Tabela 3.

Tabela 3

Avaliação de impactos e ações preventivas para mitigação dos riscos

Risco	Probabilidade	Impacto	Ação Preventiva
Atraso nos prazos de execução do plano de ações.	Baixa	Alto	Relatórios de acompanhamento, e reuniões semanais, com plano individual de mitigação.
Receitas inferiores às previstas.	Média	Alto	Criar processo de fechamento de “leads” – acompanhamento semanal.
Custos superiores aos projetados.	Baixa	Alto	Criar processo de acompanhamento de gastos – semanal.
Falha na divulgação e promoção da empresa.	Baixa	Médio	Rever plano de marketing e ações, canais e material de divulgação.
Erro no de foco e área de atuação da consultoria.	Médio	Alto	Implantar processo de acompanhamento estratégico, financeiro e KPI, incluindo a
Constituir um portfólio de produtos representados não atrativos.	Médio	Alto	descontinuidade do produto em caso de falta de resultados.

Nota. Elaboração dos autores (2023).

5.2 Análise de viabilidade econômica

Levando em conta os investimentos e custos envolvidos no projeto, associadas às projeções de receitas para os cinco exercícios iniciais de atividades, efetuou-se a projeção do fluxo de caixa e análise de retorno do investimento, com os indicadores de *Payback*, Valor presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR), indicados na Figura 9. Considera-se importante mencionar que o detalhamento do fluxo de caixa e da projeção anula de receitas e resultados não é apresentado neste relato por questões de preservação de dados estratégicos ao negócio.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO						
	DATA ZERO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultado Operacional	(78.000)	280.290	185.250	202.800	211.200	210.600
(-) Necessidades de Investimentos Adicionais		(11.620)	(16.620)	(39.620)	(16.620)	(11.620)
Fluxo de Caixa Resultante	(78.000)	268.670	168.630	163.180	194.580	198.980
Fluxo de Caixa Acumulado		190.670	359.300	522.480	717.060	916.040

NECESSIDADE DE CAPITAL E TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE			
			Taxa
Necessidade de Capital para iniciar o empreendimento	78.000	Capital próprio	78.000 8,0%
Necessidade total de Capital ao longo do projeto	78.000	Capital terceiros	- 0,0%
		TMA (Taxa Mínima Atratividade)	8,0%

ANÁLISE FINANCEIRA					
		n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos
Fluxo de Caixa Líquido anual a partir do 6o ano		198.980	198.980	198.980	198.980
Valor Residual do Fluxo de Caixa (para n=5)			794.469	1.335.172	1.703.165
Valor Presente Líquido	TMA 8,0%	723.324	1.264.026	1.632.019	1.882.469
Taxa Interna de Retorno (% ao ano)		313,39%	316,18%	318,00%	319,21%
Payback		3,49 meses			

Figura 9 - Fluxo de caixa projetado e Análise Financeira

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Conforme se observa pela análise dos indicadores obtidos, o projeto de investimento é viável e atende às expectativas do empreendedor quanto aos pontos de vista do VPL, TIR *Payback*, considerados favorável e recomendando sua realização.

6 INTERVENÇÃO

Segundo observam Marcondes *et al* (2017), a expressão “intervenção” não se limita ao significado pejorativo de submeter os agentes envolvidos a uma autoridade superior, enquadrando-os em uma nova realidade. Um sentido mais amplo é o que considera essa fase como o meio para a transformação efetiva das intenções planejadas em resultados concretos.

No projeto em pauta, um dos aspectos considerados como essenciais para o efetivo início da atividade comercial foi a criação de mecanismos de divulgação e comunicação com o mercado. Com essa finalidade, criou-se o perfil da nova empresa na rede *Linkedin*, a identificação visual e logomarca, o material para apresentação institucional e de soluções ofertadas e a construção de *website*. Também destinados ao apoio das operações, selecionaram-se e cadastraram-se clientes que constituem o alvo inicial das atividades ofertadas, constituiu-se uma infraestrutura de automação de escritório composta de e-mail corporativo, sistemas de controle com planilhas eletrônicas, processador de textos e área de armazenamento de documento na nuvem.

Além desses aspectos estruturais, comuns a ambas as linhas de negócio, idealizou-se uma metodologia de atuação para a linha de negócio de Consultoria em Gestão de Negócios, com base nas recomendações de Almeida e Feitosa (2010), de que, para ter êxito, o consultor deve buscar o comprometimento dos líderes da empresa e construir uma relação de confiança mútua com seu cliente em todas as etapas da consultoria, o que constitui um desafio para o crescimento dos negócios de uma empresa que se origina a partir do arcabouço de conhecimento do seu sócio fundador acumulado por mais de trinta anos de experiência profissional.

Para esta fase inicial dos serviços de consultoria de gestão, foram desenvolvidas três ofertas de serviços, que são Gestão Executiva Interina, Gestão de Projetos e Consultoria em gestão de negócios. A Gestão Executiva Interina é um modelo de prestação de serviços onde o gestor interino, de fora da empresa, assume a gestão temporária de um ou de mais departamentos da empresa cliente, por um período preestabelecido, para o bom andamento de determinadas ações. A Gestão de Projetos envolve a aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades, serve para que o objetivo do projeto seja atingido com sucesso de acordo com os requisitos estabelecidos durante o planejamento. A Consultoria em Gestão de Negócios é a atividade que contribui para identificar e superar desafios de gestão de negócios, de modo a atender aos objetivos organizacionais, otimizando toda a sua operação. Com foco nos aspectos de inovação, transformação digital e tecnologia.

A linha de negócio de Soluções de *Travel Technology* envolve parcerias com empresas que oferecem soluções para a transformação digital das empresas clientes. A formação e manutenção do portfólio de soluções ofertadas compôs-se de quatro fases busca, aquisição, internalização e comercialização. A fase inicial compreende busca constante por soluções inovadoras, que representem um potencial de aumento de competitividade para os clientes em potencial da Ad.Creatives. Normalmente por meio de visita a feiras especializadas (ex.: ABAV, Festuris, WTM, entre outras), leitura de literatura específica e fóruns de discussão (ex.: *Phocuswright*, *Skift*, PANROTAS, entre outros). A fase seguinte (aquisição), refere-se à abordagem dos fornecedores pré-selecionados, oferecendo a constituição de um canal diferenciado para comercialização das soluções, preferencialmente de forma exclusiva ou eventualmente de forma não exclusiva. Com o conceito de interdependência das linhas de negócio. É esperado que os produtos selecionados gerem um ciclo virtuoso por meio da retroalimentação das soluções de consultoria e vice-versa. Na sequência, a fase de internalização

considera o treinamento da equipe e desenvolvimento de material para oferta das soluções aos clientes. Por fim, executa-se a fase de comercialização, com a oferta para o mercado.

7 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o novo negócio contribua para a evolução da cadeia produtiva do subsistema de distribuição do setor nacional de turismo. A Figura 10 apresenta, de forma simplificada, a composição da cadeia produtiva anterior ao início de operações.

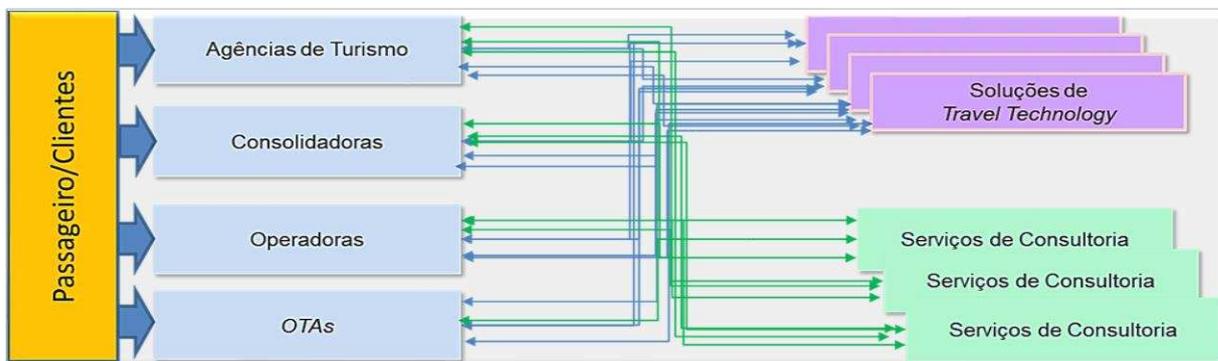


Figura 10 – Representação simplificada da cadeia produtiva do setor de turismo antes do início de operação da Ad.Creatives.

Fonte: Elaboração dos autores (2023)

Com a inserção da nova empresa, adiciona-se a essa cadeia produtiva um agente intermediário na oferta de soluções ao mercado, transformando a configuração da cadeia produtiva conforme ilustrado na Figura 11.

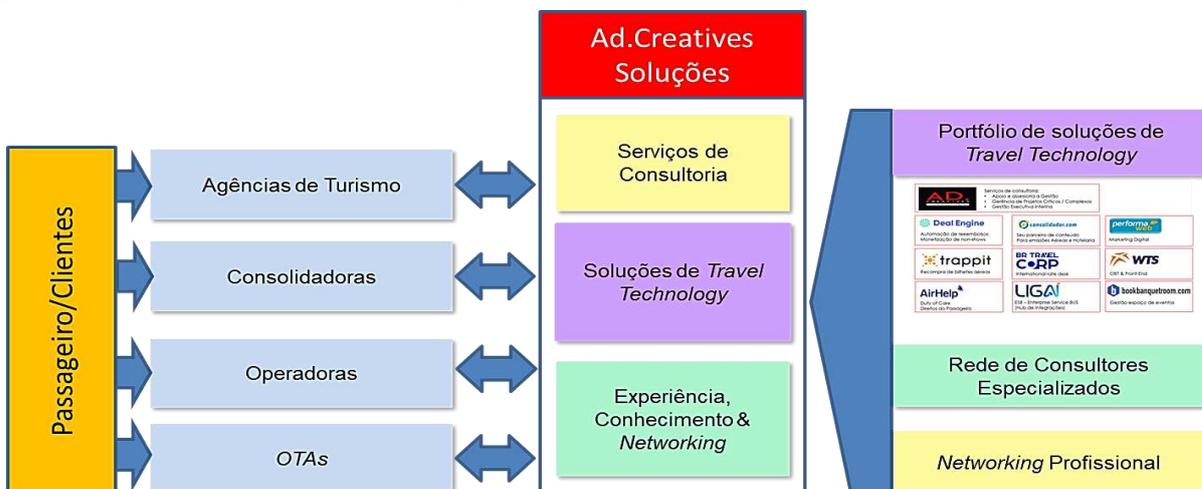


Figura 11 – Representação simplificada da cadeia produtiva do setor de turismo após o início da operação da Ad.Creatives

Fonte: Elaboração dos autores (2023)

Identificar serviços e produtos que atendam às necessidades das empresas, em um ambiente com escassez de mão de obra especializada e baixa eficácia do uso de tecnologia, se torna ainda mais complexo devido a vasta oferta de soluções de *travel technology* no mercado internacional e nacional, alinhado a necessidade de ajustes nos processos operacionais e de gestão, necessários para obter os benefícios inicialmente esperados. A atuação da Ad.Creatives assemelha-se a um *hub* de conhecimento em soluções para o setor de turismo, com foco no incremento da excelência operacional e aceleração da transformação digital, por meio de uma oferta integrada de serviços de consultoria em gestão de negócios e um portfólio de soluções de

travel technology, facilitará o acesso a inovações com potencial para aumentar a competitividade de seus clientes.

Pretende-se que o novo negócio também contribua para uma relação mais produtiva com os diversos provedores de solução do mercado, como um interlocutor conhecedor das atividades do setor do turismo, recomendando ao cliente soluções que melhor atendam às suas necessidades, e atuando desde a seleção da solução, implantação, além de auxiliar no gerenciamento cotidiano. Desta forma espera-se promover satisfação tanto do cliente, que mitigará riscos de insucesso, quanto do provedor da solução, que aumentará a sua taxa de conversão de vendas por meio de *leads* mais qualificados.

No momento em que se produziu o presente relato, a nova empresa contava com seis clientes conquistados, três deles com a linha de negócios de consultoria em gestão de negócios e três com *travel technology*. A eficácia da operação foi adequada, os clientes ficaram satisfeitos com os resultados entregues. E o esperado ciclo virtuoso, derivado da oferta de serviços interdependentes, se concretizou, pois dois clientes adquiriram soluções adicionais às da oferta inicial.

O portfólio de *travel technology* demonstrou-se atrativo para o impulsionamento da transformação digital e obtenção de receitas adicionais para os clientes. Após a apresentação do portfólio para doze *prospects*, constatou-se que atratividade das soluções não é homogênea, e algumas despertaram mais aderência às necessidades dos *prospects* do que outras. Considerando-se o esforço para a realização da atividade comercial para conquista de novos clientes. É importante manter o portfólio mais atrativo possível para aumentar a taxa de conversão de novos clientes.

No decorrer das atividades de consultoria com os clientes conquistados nesta fase inicial. Percebeu-se a dificuldade em escalar o negócio, pois de forma natural foi gerada uma expectativa de atuação do sócio fundador em todos os projetos, gerando um gargalo no modelo negócios proposto. Portanto, aumentar a oferta de serviços de consultoria, que não requeiram a participação integral do sócio fundador sem perder o *know-how*, é um desafio presente no caminho crítico para a captação de novos clientes, e a manutenção do crescimento desta atividade.

A decisão de incrementar as despesas com o aumento do quadro de recursos humanos, descortinará a necessidade de converter o conhecimento do sócio fundador em conhecimento explícito que possa ser utilizado por outros recursos, sendo imperativo manter algum nível de conhecimento tácito para evitar que o modelo seja copiado por colaboradores.

Baseado na performance deste período inicial, e na plena execução do plano de ações de desenvolvimento de negócios, o resultado esperado para o próximo ano deve ser alinhado com as projeções financeiras elaboradas para este estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Em uma reflexão sobre o significado e relevância da contribuição resultante de um trabalho científico, Bispo (2023) destaca a existência de distintos tipos de contribuições possíveis: teóricas, práticas, metodológicas e didáticas.

As contribuições teóricas compreendem a apresentação de novos conceitos ou a revisão, ampliação ou refutação de teorias existentes, a partir da análise dessas teorias ou ainda de dados empíricos. As contribuições práticas consistem na oferta de soluções para problemas concretos, a partir de pesquisas realizadas com rigor científico, proporcionando o surgimento de novas tecnologias. Contribuições metodológicas resultam em novas técnicas ou métodos científicos, ou na adaptação dos já existentes, sob novas perspectivas, que orientem os pesquisadores a encontrar caminhos consistentes para o alcance dos objetivos das pesquisas. Já as contribuições didáticas referem-se à aprendizagem proporcionada pela experiência, proporcionando simultaneamente o avanço da ciência e o conhecimento de soluções para problemas vivenciados pelos profissionais na prática, possibilitando-lhes formação livre de “mimetismos sem base teórica adequada” (Bispo, 2023, p. 3).

De acordo com essa tipologia, buscou-se identificar potenciais contribuições teóricas decorrentes da pesquisa intervencionista descrita neste texto. Considerando que ela contempla uma ação empreendedora concreta, pode-se principiar pelo resgate dos conceitos e princípios presentes na teoria em uso sobre o tema. Os estudos sobre empreendedorismo abordam questões relativas aos agentes envolvidos, efeitos e meios pelos quais se descobrem, avaliam e exploram oportunidades de negócio com a oferta de produtos e serviços que satisfaçam necessidades demandadas no mercado (Shane & Venkataraman, 2000).

Na visão de Hisrich e Peters (2014), a característica central do comportamento empreendedor é a capacidade de perceber oportunidades e criar algo inovador, típica de pessoas dispostas a assumir riscos em condições de incerteza, investindo em novas empresas e negócios e enfrentar a complexidade decorrente das variáveis envolvidas. Um dos principais resultados proporcionados por essa atividade é a geração de condições favoráveis ao crescimento econômico sustentável (Nissan, Galindo & Mendez, 2011).

O projeto aqui descrito segue esse rumo, partindo da identificação de uma oportunidade que conduziu à concepção e implementação de um novo empreendimento voltado à oferta de soluções e suporte à gestão para empresas brasileiras de turismo e viagens. Elaborado com o objetivo de desenvolver uma nova fase de atividade profissional do empreendedor, tal processo envolveu a definição de um modelo de negócio inicial em que se busca ofertar valor ao público-alvo identificado no mercado, de modo a preencher uma lacuna de atendimento das expectativas e demandas de forma inovadora.

Desse modo, a experiência retrata a aplicação empírica dos preceitos teóricos considerados, de modo a exemplificar a complexidade, incerteza e propensão ao risco a que se expõe o empreendedor.

Na categoria de contribuição prática, destaca-se o contexto estabelecido e a análise efetuada por meio de pesquisa junto ao público eleito como alvo do novo negócio, que comprovou a validação da proposta de valor pelos agentes que atuam no mercado visado, fortalecendo a probabilidade de sucesso de um negócio que proporciona soluções de *travel technology* e serviços de consultoria de gestão de negócios, direcionados à excelência operacional, transformação digital e aumento da competitividade empresarial dos clientes potenciais.

Fundamentado no planejamento apresentado, o projeto segue em implementação, com algumas etapas já concretizadas, outras em execução e também algumas previstas para o futuro, no caminho para a efetiva concretização do negócio em sua plenitude. Por isso, apresentam-se, neste relato, resultados parcialmente atingidos até o momento e expectativas dos que serão realizados a seu devido tempo.

Quanto às contribuições metodológicas, relatam-se detalhadamente os procedimentos adotados, seguindo a proposição de Marcondes *et al.* (2017) para a produção de trabalhos práticos e aplicados em administração, de caráter intervencionista e com foco no aproveitamento de oportunidades e/ou solução de problemas organizacionais. Embora o processo seja estruturado e previamente delineado, a interpretação e uso dos instrumentos sugeridos proporcionou validação e adaptação aos fins específicos do projeto em pauta. A descrição do método estruturado e de técnicas analíticas possibilita replicá-los em situações equivalentes em outros empreendimentos, com as devidas adaptações a seus contextos específicos.

A experiência obtida com as reflexões inerentes ao processo de entendimento da oportunidade, coleta, análise e interpretação de dados, bem como a concepção do modelo de negócios baseado na proposta de valor, alinhada às demandas identificadas no mercado, proporcionou as contribuições didáticas, com significativo aprendizado. O conhecimento adquirido amplia a capacidade de pivotar o negócio criado ou idealizar novos negócios, ou, até mesmo, continuar a aprender com os desdobramentos da implementação do projeto.

Considera-se, enfim, que a iniciativa empreendedora descrita pode ser considerada como um exemplo de ação que proporciona criação de valor para diferentes *stakeholders* envolvidos. O valor criado não se limita ao retorno do investimento efetuado, mas configura-se também pela extensão dos benefícios à comunidade em que a organização atuará, seja pela oferta de soluções

aos clientes, com satisfação de suas necessidades, ou de outros favorecidos. Conforme afirmam Porter e Kramer (2011), um dos efeitos do desenvolvimento econômico e social, associado à prosperidade dos negócios, é a ampliação de fatores como a oferta de empregos e de novos produtos e serviços dedicados à satisfação de necessidades e desejos da sociedade, de modo a contribuir para a evolução da qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, C. R., & Nohara, J.J. (2006). *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Almeida, A.M.B., Feitosa, M.G.G. (2010). A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. In: Feitosa, M.G.G.; Pederneiras, M. (Org.). *Consultoria Organizacional: Teorias e Práticas*. 1ed. São Paulo: Atlas, v.1, p.3-26.
- Alves, S., Vabo Junior, L.F.O., Vaz, L.F.H., & Salomão, R. (2009). Cenários para a Indústria de Turismo e Viagens - Um Ecossistema em Transformação. *XXXIII Encontro da ANPAD*, São Paulo, SP. Recuperado em 20 de abril de 2022, de: https://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10683.
- Amit, R. & Zott, C. (2012). *Creating value through business model innovation*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 41-49. Recuperado em 25 de maio de 2022, de: <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>.
- Aquino, E. M. L et al. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25 (1), p. 2423-2446. Recuperado em 25 de maio de 2022 de <https://www.scielo.br/j/csc/a/4BHTCFF4bDq4qT7WtPhvYr/?format=pdf&lang=pt>.
- Bispo, M. de S. (2023). Contribuições teóricas, práticas, metodológicas e didáticas em artigos científicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(1). Recuperado em 4 de julho de 2023 de <https://www.scielo.br/j/rac/a/gvLGLDq49hfqkcg3z4jrMD/?format=pdf&lang=pt>.
- Fecomercio. (2022). *Website da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP)*. Recuperado em 03 de fevereiro de 2023, de <https://www.fecomercio.com.br/noticia/turismo-nacional-fatura-r-152-4-bilhoes-em-2021-1>
- Hisrich, R.D. & Peters, M. P. (2014). *Empreendedorismo*. 9. ed. Brasil: AMGH Editora.
- IATA. (2022), recuperado em 5 de maio de 2022, de <https://www.iata.org/en/pressroom/2022-releases/2022-03-01-01/>.
- Johnson, M. W.; Kagermann, H.; & Christensen, C. M. (2015). Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review*. Maio de 2015. Recuperado em 25 de maio de 2023 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). *A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*, 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Koc, T., & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257 (2): 559-567. Recuperado em 20 de maio de 2023, de: <https://www.sciencedirect.com/journal/european-journal-of-operational-research/vol/257/issue/2>.
- Marcondes, R.C., Miguel, L. A. P., Franklin, A. F., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Ed. Mackenzie.
- Meirelles, D. S. (2019). *Business model and strategy: in search of dialog through value perspective*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 6, p. 786-806. Recuperado em 05 de maio de 2022, de: <https://www.scielo.br/j/rac/a/CRtBjDhdqBtpfr8pk8WLKyF/?lang=en>.

- Ministério do Turismo. Brasil. (2022). Recuperado em 12 de março de 2023 de <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2021/11/governo-federal-lanca-guia-de-retomada-economica-do-turismo-no-brasil>.
- Nakagawa, M. (2017). *Ferramenta: 5W2H – plano de ação para empreendedores*. Editora Globo. Recuperado em 12 de abril de 2023 de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suasduvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-adia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Nissan, E., Galindo, M.A. & Mendez, M.T. (2011). Relação entre organizações, instituições, empreendedorismo e processo de crescimento econômico. *Jornal Internacional Empreendedorismo e Gestão*. 7 (3), p. 311-24.
- OMT. (2020). Organização mundial do turismo. Recuperado em 25 de fevereiro de 2022, de: <https://news.un.org/pt/story/2020/12/1736672>
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., & Pigneur, Y. (2019). *Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: Alta Books.
- Panrotas (2022). Recuperado em 30 de agosto de 2022, de: https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2021/03/turismo-perde-r-290-bilhoes-e-397-mil-empregos-em-2020_180134.html.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ramos, C. M. Q., & Rodrigues. P. M. M. (2011). *Os efeitos da internet na actividade turística*, *Revista GEINTEC*, n. 2), p. 64-83. Recuperado em 5 de março de 2022, de: https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1094/1/2011_GEINTEC_Brasil.pdf
- Richardson, R.J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25, p. 217–226.
- Takenami, I., Palácio, M. A. V., & Oliveira, P. R. S. (2021). COVID-19 & Ciência: O valor do conhecimento em tempos de pandemia. *Research, Society and Development*, 10(5), e49010515120-e49010515120. Recuperado em 25 de maio de 2022 de <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15120>
- Tomé, L. M. (2018). *Caderno Setorial Etene*, ano 3, número 59. Recuperado em 14 de março de 2022, de https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/225/1/2019_CDS_108.pdf.
- Vasylyovych, K. Y., & Zophia, P-V. (2015). PORTER'S Value Chain (construction, deconstruction, reconstruction) and Managing by Values. *Marketing and Management of Innovations*, 6 (2): 121-133. Recuperado em 12 de maio 2022, de: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_2_121_133_en.pdf.
- WEF. World Economic Forum. (2021). *Travel and Tourism Development Index 2021*. Geneva. Recuperado em 30 de setembro de 2022, de <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021/>.
- WTO (2001). *E-Business for Tourism – Practical Guidelines for Tourisms destinations and Businesses*, World Tourism Organization. Recuperado em 20 de fevereiro, de 2022: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284404599>.
- WTTC World Travel & Tourism Council. (2021). *2021 Annual Research: Key Highlights*. Recuperado em 20 de fevereiro de 2022, de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.