



Dinâmica de Negócios Coopetitivos do Mercado de Agências de Turismo Brasileiro: análise do período entre 2012 e 2021

Dinámica de Negocios Coopetitivos del Mercado de las Agencias de Viajes Brasileñas: análisis del periodo entre 2012 y 2021

Caroline Vasconcelos da Paixão*

Bacharel em Turismo pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), Brasil.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6234-3154>.

Debora Cordeiro Braga

Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Docente e Pesquisadora do

Bacharelado e do Programa de Pós Graduação em Turismo da Universidade de São Paulo, Brasil. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8852-7920>.

Información del artículo

Recibido:
24/05/2021

Aceptado:
07/11/2022

Publicado:
07/07/2023

*Autor de correspondencia

caroline.vasc@usp.br

Páginas:

266 - 295

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

Resumo

Considera-se importante analisar o fluxo de negócios realizados entre empresas do mercado de agenciamento de viagens, entre 2012 e 2021, uma vez que este período compreende oito anos antes do início da pandemia do COVID-19 e dois anos que foram, diretamente, impactados pelas medidas de restrição de viagens domésticas e internacionais em todo o mundo. Portanto, esse artigo tem como objetivo avaliar os tipos de negócios realizados entre empresas do setor de agenciamento de turismo, no Brasil, para entender a dinâmica desse mercado e verificar se a conjuntura econômica e a Pandemia de COVID-2019 mudaram a realidade dos negócios neste setor. Trata-se de uma pesquisa exploratória desenvolvida a partir da análise de conteúdo de notícias veiculadas no portal Panrotas, de caráter descritiva-qualitativa, apoiada em análises descritivas-quantitativas. Dados econômicos serviram para verificar a influência da política econômica brasileira sobre a dinâmica dos negócios no setor caracterizada por informações colhidas em uma amostra de 173 notícias, que foram agrupadas considerando quatro tipos de comportamentos coopetitivos (cooperação e competição) das organizações, sendo: 71 criações de negócios, 70 negócios conjuntos, 13 negócios de associação e 19 negócios desfeitos. Os resultados revelam que os anos de 2015 e 2021, concentram a maior quantidade de negócios realizados. Cinco empresas dominam as notícias de novos negócios no período analisado, e a maioria dos negócios se deu entre organizações do próprio setor de agenciamento, sobressaindo-se as integrações horizontais e, conclui-se, que o fluxo de negócios não tem relação direta com a conjuntura econômica brasileira, por outro lado, nos dois anos de pandemia verificou-se um aumento de negócios desfeitos, 43% do total aconteceram neste período, em contra partida 53,5% das notícias sobre criação de negócios entre agências se concretizaram durante a pandemia de COVID-19.

Palavras-chave:

Turismo, mercado, agenciamento de viagens, cooperação, competição.

Resumen

Es importante analizar el flujo de negocios entre las empresas del mercado de intermediación turística entre 2012 y 2021, ya que este período comprende ocho años antes del inicio de la pandemia del COVID-19 y dos años que fueron afectados, directamente, por las medidas de restricción de viajes nacionales e internacionales en todo el mundo. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo evaluar los tipos de negocios realizados entre las empresas del sector de intermediación turística en Brasil, para comprender la dinámica de este mercado y verificar si la situación económica y la pandemia del COVID-2019 han cambiado sus negocios. Se trata de una investigación exploratoria, de naturaleza descriptiva cualitativa, apoyada en un análisis descriptivo-cuantitativo, y desarrollada a partir del análisis de contenido de las noticias publicadas en el sitio web Panrotas. Los datos económicos permitieron revisar la influencia de la política económica brasileña sobre la dinámica de los negocios en el sector, caracterizada por la información recogida en una muestra de 173 noticias, que se agruparon considerando cuatro tipos de comportamientos competitivos (cooperación y competencia) de las organizaciones, siendo: 71 negocios creados, 70 negocios conjuntos, 13 negocios de asociación y 19 negocios no realizados. Los resultados muestran que los años entre 2015 y 2021 concentran la mayor cantidad de negocios realizados. Cinco empresas dominan las noticias de nuevos negocios en el período analizado, y la mayor parte de los negocios ocurrieron entre organizaciones del propio sector de intermediación turística, sobresaliendo las integraciones horizontales, por lo que se concluye que el flujo de negocios no tiene relación directa con la situación económica brasileña; por otro lado, en los dos años de pandemia se verificó un aumento de negocios no realizados, el 43% del total ocurrió en este período, y el 53,5% de las noticias sobre creación de negocios entre las agencias ocurrieron durante la pandemia del COVID-19.

Palabras clave:

Turismo, mercado, intermediación turística, cooperación, competencia.

DOI <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i45.16554>

Introdução

Observando a tendência mundial no setor de turismo que se consolida graças à integração de empresas, decorrente de movimentos de fusão e aquisição e parcerias entre negócios da mesma área de atuação, chamada de integração horizontal de negócio, muito recorrente na área de transporte aéreo (Gudmundsson *et al.*, 2020) ou de integração vertical que ocorre entre empresas de áreas de atuação distintas como agências de turismo e operadoras de viagens (Coelho e Castilho-Girón, 2020), surgiu o interesse em verificar os tipos de negócios concretizados no setor de agências de turismo, no cenário brasileiro, entre os anos de 2012 e 2021.

Desde o ano de 2012, as autoras têm feito a coleta de dados para compreender o mercado de agenciamento de turismo e os processos de associações e entidades que promovem o trabalho cooperativo neste setor, a fim de verificar as mudanças ocorridas nesse período de dez anos, que cobre diferentes situações da realidade econômica do Brasil, inclusive o período da pandemia de COVID-19, fatores que afetaram diretamente a atividade turística. O resultado é um material extenso e com informações detalhadas que foi sistematizado com o intuito de subsidiar a investigação científica destas empresas do turismo.

O presente artigo parte do seguinte problema de pesquisa: quais os negócios, que envolveram empresas do setor de agências de turismo no Brasil e caracterizam a dinâmica do mercado no período de 2012 a 2021? Portanto o objetivo geral é categorizar e avaliar os tipos de negócios realizados, entre 2012 e 2021, envolvendo empresas do setor de agenciamento de turismo, no Brasil, para entender a dinâmica deste mercado. Os objetivos específicos são: contabilizar as relações comerciais das agências de turismo entre 2012-2021; categorizar os tipos de negócios noticiados; verificar se há relação entre conjuntura econômica e realização de negócios no setor de agências de turismo; e avaliar se há empresas que se destacam na dinâmica de negócios deste setor.

Este artigo é resultado de uma pesquisa exploratória, de caráter quanti-qualitativo, baseada em informações de notícias veiculadas por um meio de comunicação digital, especializado no setor de turismo (Panrotas¹). A seleção das notícias se deu através do método de análise de conteúdo (Bardin, 2016) a partir de três categorias de análise: ano da notícia, tipo de negócio celebrado, empresas envolvidas.

Dados sobre empregos, câmbio, PIB, consumo das famílias e do governo, formação de capital, exportação e importação e taxa de juros, foram levantados junto a órgãos oficiais de pesquisas econômicas (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA) e de levantamento censitário (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE) para avaliar se estes fatores geraram alteração no fluxo de negócios realizados entre as agências de turismo instaladas no país.

O referencial teórico foi construído a partir de artigos sobre negócios globais, competição e cooperação entre agentes do mercado e estratégias de negócios cooperativos, com base em artigos científicos publicados em periódicos brasileiros e internacionais. Tais temas serviram para definir os tipos de negócios possíveis entre grupos empresariais, no contexto do mundo globalizado.

Para sustentar as análises foram consultados estudos sobre as principais empresas que atuam no mercado de agenciamento e na maioria são trabalhos de conclusão de curso e dissertações de mestrado acreditando-se ser que se trata de uma área de estudo ainda em construção no Brasil.

O artigo está estruturado por esta seção de introdução, seguido de três itens do marco teórico, o primeiro apresenta o mercado das agências de turismo e discute conceitos sobre cooperação, competição e cooepetitivos, o segundo apresenta a realidade das agências de turismo no Brasil, o terceiro traça o contexto socioeconômico do Brasil entre 2012 e 2021. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos com detalhamento dos métodos utilizados. Na sequência são apresentados os resultados que aliam os elementos do referencial teórico com os achados da pesquisa empírica. Finalizando o texto com as considerações finais.

Marco teórico

O mercado das agências de turismo e os negócios de cooperação a partir de comportamentos cooepetitivos

O mercado de agenciamento de turismo é bastante competitivo e complexo, pois depende de uma diversidade de fornecedores, ao mesmo tempo que seus clientes estão espalhados pelo mundo. Juimenez-Jimenes *et al.*, (2015) destacam também que agências de turismo que atuam dentro das normas e com ética viabilizam a expansão da atividade turística em uma localidade, gerando emprego e bem-estar a uma sociedade baseada em princípios humanísticos. Em um mundo globalizado e baseado em negócios multinacionais as empresas de turismo estão se reinventando e o *e-commerce* se tornou o modelo de negócios que transformou agências de turismo online (OTA) em *marketplace* de turismo (Dewi e Ayuni, 2021).

Neste contexto entende-se que as ações de cooperação entre empresas do setor de turismo são necessárias para otimizar serviços e esforços em nível regional para melhorar o posicionamento de mercado das agências, de uma determinada localidade, ou seja, a atuação de agências de turismo depende de parceiros para que seus produtos e serviços sejam distribuídos ao redor do mundo (Costa-Mielke *et al.*, 2007). Como exemplo há o estudo da expansão da atuação de uma agência de turismo online (OTA) africana que conquistou os mercados indiano e africanos subsaarianos, que apesar de terem sua economia fragilizada pelo baixo desenvolvimento de infraestrutura, altas taxas de pobreza, adotou estratégias inovadoras baseada de negócios em mercados emergentes e através de parcerias teve êxito para atender a demanda de baixa renda (Weigwrt, 2019).

Não é recente o movimento de negócios cooperativos entre empresas do setor de agenciamento de viagens, Rangel e Braga (2012) detectaram que no mercado internacional um processo de verticalização do setor de turismo, através de fusões e criação de alianças estratégicas, as quais acabam por dar origem a grandes conglomerados do setor. A partir da desintermediação comercial, que se intensifica no final do século XX, muitas agências de viagens passaram a investir e reorganizar suas estratégias para se adaptar ao mercado alterado com a adoção do *e-commerce* pelas companhias aéreas, fato que diminuiu a dependência das agências de viagens para realizar a comercialização de serviços de transportes.

Considerando que, mundialmente, as agências de turismo atuam em um mercado globalizado, Olave e Amato Neto (2001) defendem que:

A partir do crescimento da internacionalização da economia intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade [...] Entre essas estratégias encontram-se a formação de redes entre empresas, uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e competitividade principalmente das pequenas e médias empresas, criando desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas (Olave e Amato Neto, 2001: 289-290).

Segundo Souza *et al.*, (2019), devido ao cenário econômico do mercado global, tornou-se comum que as estruturas empresariais se tornassem mais dinâmicas e flexíveis, buscando ganhos econômicos através da cooperação, de modo a se relacionarem, de forma mais pacífica, com seus competidores e tornar o ambiente de negócios um cenário colaborativo, ao romper com a ideia de competição de mercado. Para estes autores a cooperação traz vantagens para as empresas participantes, viabilizando melhor negociação de preços, ampliação das possibilidades de comercialização, maior acessibilidade a recursos e programas governamentais, aumento das vagas de emprego e até mesmo gerando desenvolvimento regional, em razão de os mercados estarem compartilhando riscos para investir em novas localidades.

Souza *et al.*, (2019) categoriza os comportamentos coopetitivos em nove tipos: colaboração, relações sociais, estrutura física, intercâmbio de conhecimento, negociação, acordos financeiros, proximidade geográfica, compra conjunta e empréstimo de materiais de produção, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1. Comportamentos coopetitivos



Fonte: Souza *et al.*, 2019: 110 (tradução nossa).

Ademais, conforme apontam Olave e Amato Neto (2001), a cooperação entre empresas de pequeno porte, encoraja o acesso a novos recursos e tecnologias, possibilitando o desenvolvimento de inovações, a partir da união de esforços de empresas similares para aumentar seu potencial. Esta visão enaltece as integrações horizontais que, segundo Gudmundssona *et al.*, (2020), favorecem a cooperação na produção de produtos e serviços conjuntos. Este modelo de negócios permite que os participantes de alianças ou redes de cooperação comercial, ao mesmo tempo em que cooperam para produzir ganhos comuns, competem entre si porque cada empresa busca maximizar seus próprios retornos para se diferenciarem dentro do próprio grupo (Souza *et al.*, 2019). Oscar-Falquemberg e Gazzera (2020: 51) complementam que as redes sociais são importantes porque viabilizam “una gran incidencia sobre las posibilidades de innovación y el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en un mundo globalizado y caracterizado por una gran competencia entre las empresas y lugares”.

Com relação à competição, Porter (2008) afirma que a mesma visa motivar a adoção de estratégias para conquistar uma posição de destaque no mercado, e explica cinco forças competitivas, nas quais as empresas podem investir para se diferenciar de seus concorrentes:

- Neutralizar a potência do fornecedor (não depender de um pequeno número de fornecedores);
- Combater o poder do cliente (expandir seu catálogo de produtos e serviços para fidelizar o cliente);
- Minimizar o poder de precificação das empresas rivais consolidados (investir em produtos e serviços significativamente diferentes da oferta dos concorrentes);
- Impedir a entrada de novos concorrentes (investir na inovação de processo para diminuir seu custo fixo para ter vantagem competitiva);
- Limitar a ameaça de serviços substitutos (deixar seus produtos e serviços acessíveis para vários consumidores, minimizando a busca de serviços similares).

Vale reforçar que muitas destas forças competitivas podem ser conquistadas através de alianças e redes de cooperação uma vez que estratégias cooperativas tendem a fortalecer o poder de negociação das empresas associadas junto a fornecedores; ampliar o catálogo de produtos com serviços oferecidos pelas empresas que se uniram, ampliando o rol de clientes; realizar investimentos conjuntos em tecnologia e modelos de negócios para conquistar um diferencial competitivo frente aos concorrentes, e ao mesmo tempo limitar o espaço de mercado para novas empresas; e ampliar o mercado de atuação para todas as áreas que os associados atuam, não deixando espaço para introdução de serviços substitutos.

Logo, é o modelo de associação, aliança ou rede de cooperação que vai estabelecer os limites de cooperação para beneficiar o todo e o de autonomia e individualidade das empresas participantes. Sendo assim, estudos como Braga (2017) mostram que tanto a cooperação quanto a competição apresentarem aspectos positivos e negativos, e ambas estão intimamente relacionadas. Por isso, Vieira *et al.*, (2018) apontam que os efeitos negativos da competição podem ser compensados pelos efeitos positivos da cooperação, e vice-versa. Desse modo, para a formação de parcerias cooperativas é necessário que sejam levados em consideração os fatores de comportamento dos participantes envolvidos, tendo em vista que esses podem variar de acordo com o objetivo

da aliança, além de poder variar entre acordos formais ou informais. Ou seja, Souza *et al.*, (2019), alertam que a relação entre os membros de uma rede de cooperação pode ser resultado de acordos brandos e informais, como parcerias não documentadas, até acordos fortes que inter-relacionam as empresas de forma mais profunda, como fusões e aquisições que têm sua formalização oficializada por órgãos de controle do mercado.

Changa, Hsub e Lan (2019) estudam a coopetição entre agências de turismo online e suas parcerias com hotéis para realizar reservas e venda de unidades habitacionais (UH) e concluem que a qualidade do serviço do website da OTA ajuda a captar novos clientes para os hotéis e os hóspedes, depois de experimentar os serviços do hotel, podem fazer suas reservas pela OTA ou diretamente com o hotel. Isso gera competição entre os parceiros comerciais que precisam desenvolver ações de marketing e melhoria dos serviços para conquistem a fidelidade dos clientes pelo diferencial competitivo que cada empresa apresenta. Ou seja, é evidente que a grande maioria das parcerias comerciais geram coopetição.

Não é possível contextualizar o mercado de agenciamento de turismo no mundo sem pontuar que os anos de 2020 e 2021 foram marcados pela paralização das viagens em função de medidas sanitárias adotadas globalmente para conter a transmissão do vírus de COVID-19 que gerou uma pandemia (Mamede, Pereira e Simões, 2021). Este período atípico para todos os países e para diversos setores da economia aceleraram o fechamento de empresas que já tinham problemas financeiros e de gestão, mas também serviu de período para reestruturação e reengenharia de empresas, incluindo acordos comerciais como forma de superar as dificuldades geradas pela crise (Bhaskaraa e Filimonaub, 2021; Dewi e Ayuni, 2021). Coelho e Castillo-Girón (2020) estudam um caso superação de crise graças a um processo de aquisição entre agência e operadora de turismo. Outros estudos apontam para mudanças de rumo dos negócios graças a uma reflexão sobre a responsabilidade ambiental e social do turismo, também estudada como resiliência do turismo (Vărzaru *et al.*, 2021; Collins-Kreiner, N. & Ramb, 2021).

O mercado das agências de turismo no Brasil

No caso brasileiro as agências de turismo são definidas, legalmente, como:

pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente. São considerados serviços de operação de viagens, excursões e passeios turísticos, a organização, contratação e execução de programas, roteiros, itinerários, bem como recepção, transferência e a assistência ao turista (Brasil, 2008: online).

Segundo Braga (2008) as agências de viagem são responsáveis por intermediar oferta, reserva e venda de serviços turísticos de terceiros a consumidores finais, enquanto as operadoras de viagens são responsáveis por elaborar programas, serviços e itinerários de viagens, incluindo um ou mais dos serviços, como transporte, hospedagem, entretenimento etc.

No Brasil, as primeiras agências de turismo passaram a funcionar a partir do século XIX, com o papel de prestadoras de serviços, que, por sua vez, atendiam, principalmente, portugueses residentes no Brasil para viagens com destino à Europa (Petry et al., 2015). No entanto, a partir do século XXI, foi possível observar diversas mudanças no setor de agenciamento, ocorridas, principalmente, através do surgimento de novas tecnologias que possibilitaram uma maior dinâmica dos serviços operacionais, aproximação com fornecedores internacionais, mudança no perfil dos clientes uma vez que viabilizaram o relacionamento direto entre clientes e fornecedores, consequentemente, as agências de turismo precisaram se reinventar para sobreviver em um mercado com dinâmica diferente da que ocorria no século XX (Braga, 2017). A partir disso as agências de viagens passaram a assumir um papel de reintermediação de serviços, uma vez que as companhias aéreas deixam de pagar comissão pela intermediação dos serviços e precisa reorganizar seu negócio para oferecer serviços adicionais a seus clientes para justificar a cobrança de taxas por seus serviços (Braga, 2017).

A partir da primeira década do século XXI, as agências de turismo do Brasil iniciam a oferta de serviços de assessoria especializada e gestão de viagens, também investiram fortemente no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para facilitar e viabilizar a venda de serviços de forma digital, uma vez que nem todos fornecedores tinham seus serviços disponibilizados em *global distribution system* (GDS) (Santos, 2008). Adotaram estratégias inovadoras para se manter no mercado e isso incluía buscar de parcerias, inclusive internacionais, para expandir seus serviços e ter a possibilidade de realizar negociações globais e, também, atender clientes estrangeiros enviados por seus parceiros globais (Braga, 2017).

Lauda (2010), que estudou a realidade das agências de viagens de Porto Alegre, detectou que a principal estratégia adotada era o investimento em tecnologia. No início do Século XXI, Oliveira e Ikeda (2002) já haviam detectado a necessidade das agências de viagens reordenem suas estratégias para se manter competitivas no mercado. Teixeira (2003) estudou a importância da adoção de ações de marketing para ampliar a visibilidade do negócio das agências e Santos e Silva (2009) destacaram, também, a necessidade de estratégias para viabilizar a fidelização dos clientes. Além disso, Sousa e Soares (2020) apontam que é necessário entender e atender as necessidades dos clientes para manter relações duradouras.

Alguns dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) ajudam a contextualizar a realidade do mercado de agenciamento de viagens no Brasil, durante o período analisado. No ano de 2019, havia 92.865 pessoas empregadas no setor de agências de viagens, entre trabalhadores formais e informais, enquanto no ano de 2012 o número correspondia a 103.466, conforme demonstrado na tabela 1, a qual indica uma redução de 10% no número de empregados no setor de agenciamento de viagens. Dados de mercado indicam que podem haver duas causas para esse declínio: as fusões e aquisições realizadas entre empresas, que buscam minimizar seus custos com mão de obra, ou então a informatização de processos que substitui trabalhos humanos. Destaca-se que o período é anterior à pandemia de COVID-19, então não é possível analisar o impacto desta crise sobre o emprego em agenciamento no Brasil, pois os dados dos anos de 2020 e 2021 não estão disponíveis.

Tabela 1. Número de empregados do setor de agências de viagem (2012 e 2019)

Mês/Ano de referência	Atividade Econômica de Agência de Viagem			
	Número de ocupação formal	Número de ocupação informal	Número total de ocupações	Variação %
01/2012	57.018	46.448	103.466	—
12/2019	55.038	37.827	92.865	- 10,25

Fonte: Extrator Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2022: online.

Por outro lado, estudos apontam que é predominante a presença de microempresas no setor de agenciamento brasileiro (Rangel e Braga, 2012), apesar de haver uma pequena quantidade de grandes empresas, as quais empregam, no mínimo, 100 trabalhadores; há um grande número de pequenas e microempresas com baixa quantidade de funcionários. Os dados do IPEA confirmam que tanto em 2012 quanto em 2018 (tabela 2), a quantidade de grandes empresas do setor, aquelas com mais de 100 funcionários, é de, aproximadamente, 16,7%.

Tabela 2. Quantidade de empregados formais por tamanho de estabelecimento 'Agência de Viagem' (2012 e 2019)

Ano de referência	Empregados por tamanho de estabelecimento									
	Até 9 empregados	%	10 a 99 empregados	%	100 a 499 empregados	%	500 ou mais empregados	%	Total	%
2012	24.563	40,5	25.640	42,2	8.308	13,7	2.184	3,6	60.695	100
2019	24.844	44,2	22.006	39,1	8.330	14,8	1.085	1,9	56.265	100

Fonte: Extrator Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2022: online.

Com relação à participação econômica das agências de viagens no setor de turismo, a mesma apresentou um pequeno aumento de 2012 para 2019, passando de 3,87% para 4,24%, conforme é mostrado na tabela 3, enquanto a participação na economia do país passou de 0,20% em 2012 para 0,11% em 2019. Estes dados revelam a retração dos negócios de viagens no Brasil nos últimos sete anos, o que confirma a necessidade de adoção de estratégias inovadoras para as empresas se manterem ativas, como estuda Pereira (2012).

Tabela 3. Participação quantitativa e econômica das agências de viagens do setor de turismo (2012 e 2019)

Ano de referência	Participação quantitativa e econômica	
	Participação relativa no setor de turismo	Participação relativa na economia
2012	3,87%	0,20%
2019	4,24%	0,11%

Fonte: Extrator Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2022: online.

Vários fatores macroeconômicos podem ter influenciado o mercado e gerado uma diminuição da participação do setor de agenciamento de viagens no mercado de turismo. Por isso faz-se necessário avaliar o contexto socioeconômico brasileiro, entre 2012 e 2021, para verificar quais fatores da conjuntura podem justificar a dinâmica detectada.

Contexto socioeconômico do Brasil entre 2012 e 2021

Para melhor compreender o mercado e os negócios realizados entre 2012 e 2021 no setor de agenciamento de viagens, dados macroeconômicos e sociais do Brasil foram analisados, considerando os períodos de gestão do governo federal dos presidentes Dilma Rousseff (2011 a 2016) e Michel Temer (agosto de 2016 a 2018) e três anos do mandato de Jair Bolsonaro (2019 a 2021).

Entre os anos de 2011 e 2012, o Governo Federal implementou uma Nova Matriz Econômica (NME), caracterizada por "políticas de forte intervenção governamental na economia que combinaram política monetária com a redução da taxa de juros e política fiscal com dirigismo no investimento, elevação de gastos, concessões de subsídios e intervenção em preços (Barbosa Filho, 2017)", com o propósito de redução dos custos das empresas nacionais e o aumento da competitividade diante da concorrência estrangeira.

Já o ano de 2013, de acordo com o Relatório de Conjuntura do IPEA (2013), foi caracterizado como um período de grande estabilidade econômica, em razão de o país apresentar um cenário positivo para investimentos. Porém, com alguns fatores causando um cenário negativo e de muita instabilidade no mercado de câmbio na grande maioria dos países emergentes, ocasionando uma desvalorização da moeda real em torno de 15 a 20%, tais como: queda dos termos de troca, inversão do saldo comercial de petróleo, mau desempenho das exportações de manufaturados, queda das exportações de serviços e deterioração das condições de liquidez internacional a partir do anúncio de que o *Federal Reserve* (Fed) reduziram o volume de compras mensais de ativos.

Entretanto, no segundo trimestre de 2013, houve uma valorização monetária, devido ao programa de leilões de Swap, que tem a seguinte dinâmica:

o Banco Central oferece um contrato de venda de dólar, com data de encerramento definida, mas não entrega a moeda norte-americana. No vencimento desses contratos, o investidor se compromete a pagar uma taxa de juros sobre o valor deles e recebe do BC a variação do dólar no mesmo período (O Estado de São Paulo, 2019).

Inclui também a venda de dólar do Banco Central do Brasil (BCB), apresentando, porém, algumas instabilidades devido ao processo eleitoral para Presidente da República, que aconteceu em 2014 (IPEA, 2013).

O ano de 2014, por sua vez, apresentou uma valorização na taxa de câmbio no primeiro trimestre, associada, também, a venda de dólar pelo BCB, tendo em vista que, ao intervir no câmbio, o Banco Central estaria, artificialmente, reduzindo o risco em aplicações realizadas na moeda real, porém, o dólar respondeu à fatores externos, como o aumento da taxa de juros americana de longo prazo, chamada de Tesouro Americano, e o aumento na taxa de risco-país brasileira, que orienta os investidores para investir, ou não, no Brasil. Ademais, a partir do segundo semestre de 2014, houve uma desvalorização do câmbio devido a instabilidades no mercado internacional (IPEA, 2014).

Em 2015, vivencia-se uma significativa variação na desvalorização da taxa de câmbio, em razão da valorização do dólar em relação às outras moedas internacionais; queda do preço de commodities; e aumento da taxa de risco-país, devido a fatores internacionais, como aumento dos juros americanos, afrouxamento monetário na Europa e Japão, crescimento da economia estadunidense e desaceleração da economia chinesa. Enquanto no cenário nacional ocorriam incertezas quanto à política fiscal adotada pelo governo da presidente Dilma Rousseff, além do encerramento do programa de Swap cambiais do Banco Central do Brasil (IPEA, 2015).

De acordo com Barbosa Filho (2017) o país passou por uma recessão entre 2015 e 2016, levando-se em consideração, principalmente, o Produto Interno Bruto (PIB) que sofreu uma queda de 3,8 e 3,3% respectivamente, como consequência, houve aumento do desemprego e do endividamento das famílias, gerando uma retração de investimentos, conforme aponta a tabela 4. A situação econômica foi um agravante para o processo de impeachment (Costa-Pinto *et al.*, 2016) que se concretizou em 2016.

A tabela 4 também revela que a redução do PIB de 2014 para 2015 foi acompanhada pelo crescimento negativo das taxas de investimento, representada pela formação bruta de capital fixo, a qual foi de -13,9% e a de consumo das famílias que regrediu 3,9% (Barbosa Filho, 2017). Observa-se que o PIB só volta a ter uma taxa de crescimento positiva, de 1,0%, em 2017, seguindo até 2019. Já em 2020, todos os indicadores representaram uma queda brusca com relação ao ano anterior, devido à pandemia de COVID-19, mas em 2021 o setor já apresenta resultados positivos em 2021, com percentuais que se aproximam do período do primeiro mandato da presidente Dilma Rousseff, anterior aos anos de recessão de 2015 e 2016.

Tabela 4. Taxa de variação anual do PIB e de outros indicadores de consumo (2011 a 2021)

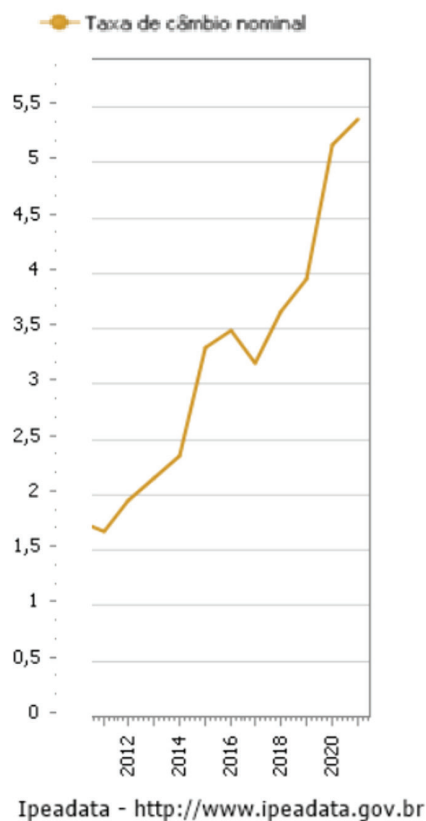
Ano de referência	Indicadores econômicos					
	PIB %	Consumo das Famílias %	Consumo do Governo %	Formação Bruta de Capital Fixo %	Exportação %	Importação %
2011	4,0	4,8	2,2	6,8	4,8	9,4
2012	1,9	3,5	2,3	0,8	0,3	0,7
2013	3,0	3,5	1,5	5,8	2,4	7,2
2014	0,5	2,3	0,8	-4,2	-1,1	-1,9
2015	-3,8	-3,9	-1,1	-13,9	6,3	-14,1
2016	-3,6	-4,2	-0,6	-10,2	1,9	-10,3
2017	1,0	1,0	-0,6	-1,8	5,2	5,0
2018	1,1	1,9	0,0	4,1	4,1	8,5
2019	1,1	1,8	-0,4	2,2	2,5	1,1
2020	-4,1	-5,5	-4,7	-0,8	-6,1	-9,7
2021	4,6	3,6	2,0	17,2	34,2	38,2

Fonte: Barbosa Filho 2017: 53; Alvarenga, 2019: online; IBGE, 2021: online; 2022: online; FGV, 2022: online.

Li et al., (2018) estudam que, no turismo, quando o cenário econômico se encontra em recessão, ocorre um menor número de negócios realizados. Por outro lado, a taxa de consumo das famílias apresentando queda, indica que, conseqüentemente, haverá uma diminuição do consumo de itens de lazer, como viagens, de modo em que o setor de turismo e agências de viagens são diretamente impactados em períodos de recessão econômica.

No segundo semestre de 2016, em função da perda de mandato de Dilma Rousseff, a taxa risco-país aumentou muito, devido à insegurança de se realizar investimentos no Brasil, conseqüentemente houve diminuição da oferta do dólar no país e alta da taxa de câmbio (figura 2). Já no final de 2016 verificou-se discreta valorização da moeda brasileira, em função de incertezas no cenário político-econômico internacional, por conta, principalmente, do processo eleitoral de Donald Trump à presidência dos Estados Unidos, fato que gerou uma estagnação de investimentos em negócios estadunidenses e desvalorização do dólar (IPEA, 2016). Em 2017, no governo Michel Temer, a taxa de câmbio experimentou um longo período de estabilidade, assim como a queda na taxa de risco-país, devido à uma forte queda na taxa de juros, que se iniciou dos últimos meses de 2016 (IPEA, 2017).

Figura 2. Taxa de câmbio do Brasil (2012-2021)



Fonte: Adaptado de IPEA, 2022: online.

Já em 2018, ocorreu, novamente, desvalorização da moeda real, devido a acontecimentos no cenário internacional, como aumento das expectativas inflacionárias e agravamento de tensões geopolíticas, principalmente no Oriente Médio, além do aquecimento da economia dos Estados Unidos e um aumento na taxa de juros estadunidense, fator que não instigava investimentos no Brasil, uma vez que a taxa de juros brasileira estava baixa (figura 3). Soma-se o fato, no cenário político-econômico brasileiro, das incertezas instauradas pelo processo eleitoral à presidência da República, tendo como consequência o afastamento de investimentos no país. Porém, após a eleição, a taxa de câmbio passou por um período de valorização, pelo fato de as expectativas sobre o governo de Jair Bolsonaro gerarem confiança que atraíram investidores internacionais (IPEA, 2018).

Por fim, em 2019, a taxa de câmbio se manteve estável, devido à redução de riscos associados ao contexto político estável, assim como à movimentação da economia, enquanto no segundo semestre foi apresentada uma desvalorização do real, em razão, principalmente, de incertezas no processo de tramitação da proposta da Reforma da Previdência (IPEA, 2019). Cenário que se agravou com a Pandemia da COVID-19 nos anos 2020 e 2021, como previsto por Souza Júnior, Cavalcanti e Levy (2020), chegando a uma taxa cambial nominal de R\$5,5 para US\$1,0.

Metodologia

A pesquisa que fundamenta este artigo é exploratória e foi desenvolvida a partir de método descritivo-qualitativo baseado na análise de conteúdo (Bardin, 2016) a partir de categorias de análise de notícias extraídas de um site que, usualmente relata a dinâmica de gestão de empresas do setor de turismo sediadas no Brasil, considerando o período de 2012 a 2021. As análises também se valem de método descritivo-quantitativo em razão da apresentação de valores absolutos e percentuais simples.

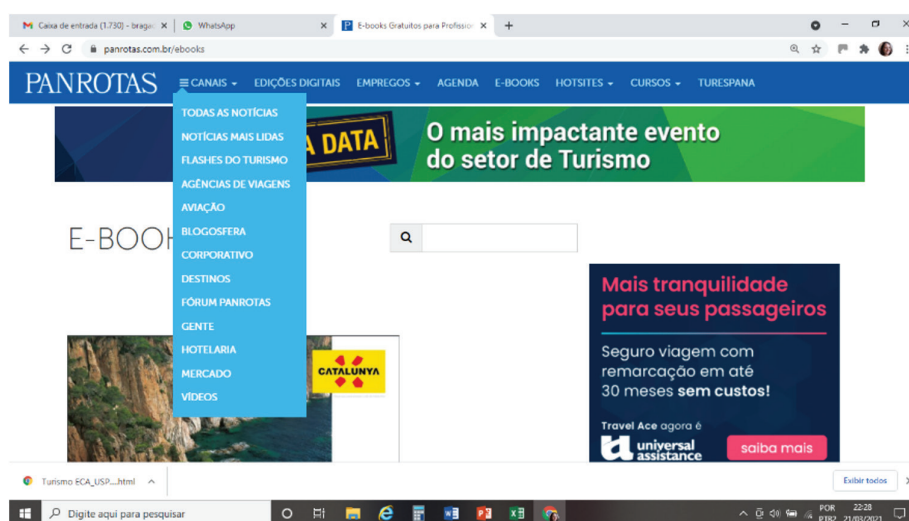
O levantamento do marco teórico baseou-se na consulta de livros e artigos científicos disponíveis nas bases Scholar Google e Web of Science. As palavras de busca variaram entre *tourism agency*, *cooperation competition* e *tourism*, *global business*, *tourism management*, *merger acquisition*, e *business models*. A descrição da conjuntura social e econômica do Brasil entre 2012 e 2021 se baseou nos dados do IPEA “fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros (IPEA, 2021)”. Trata-se de um órgão conceituado que emite boletins semestrais e anuais que relaciona dados sobre emprego, câmbio, PIB, consumo das famílias, exportação e importação, taxa de juros de forma a avaliar o andamento das políticas econômicas adotadas pelo governo e, conseqüentemente, esses dados foram usados para entender período de maior estabilidade e ambiente favorável para novos negócios, bem como os de recessão e retração de mercados. Com essas informações buscou-se compreender e explicar a influência da política econômica brasileira sobre o mercado de agenciamento de viagens e a dinâmica de negócios realizados.

O processo de levantamento de dados seguiu duas etapas e as análises outras duas etapas. A base de dados escolhida foi o site de notícias Panrotas, empresa de comunicação fundada em 1974 em razão de sua credibilidade no *trade* turístico. No início o Guia PANROTAS, publicação mensal, era usado como ferramenta de trabalho por agentes de viagens brasileiros, pois trazia dados sobre o

transporte aéreo sobre frequências, horários, rotas e tarifas. Tal publicação possibilitava ao agente de viagens, que ainda fazia reservas por telex, telefone ou fax, ter dados prévios que facilitavam seu trabalho porque permitiam que ele definisse os voos de preferência antes de contatar as companhias aéreas (Martins, 2019). Três anos depois o Guia PANROTAS inclui em seu conteúdo uma seção com notícias sobre a dinâmica do mercado de viagens e turismo, informando sobre abertura e fechamento de empresas, bem como a colocação profissional dos principais nomes do setor. Martins (2019) ressalta a importância da publicação “com atuação nacional, em maio de 1977, foi iniciada a veiculação de notícias e acontecimentos do trade, algo que estreitou ainda mais o relacionamento na indústria de viagens”. Até a atualidade, no formato digital, o Panrotas continua sendo o principal veículo de comunicação do trade turístico brasileiro e tem papel de protagonista na organização do evento anual, o Fórum Panrotas, que reúne os principais *Chief Executive Officer (CEO)* do setor para discutir tendências e estratégias mercadológicas (Andrade, 2020).

A figura 3 mostra a primeira página do portal Panrotas e o caminho percorrido para aferir as notícias sobre parcerias realizadas entre empresas de turismo, durante os anos de 2012 e 2021. No item Canais, do menu principal do site, a partir da aba de pesquisas na seção Todas as Notícias, utilizou-se o filtro Mercado, para depois escolher os seguintes segmentos: agências de viagens, consolidadoras, operadoras, receptivo e transporte, segmentos de empresas que têm relação direta com as agências de turismo no Brasil.

Figura 3. Portal Panrotas com categorias de notícias



Fonte: Panrotas, 2021: online.

A primeira etapa do levantamento gerou um total de 278 notícias publicadas entre os dez anos pesquisados. A segunda etapa restringiu a amostra a partir dos títulos das notícias, que foram lidos e, a partir do texto literal, excluiu-se as notícias sobre contratação de gestores e ações de gestão que não envolviam, no mínimo duas empresas. Assim, o total de notícias que tratava, especificamente, de negócios realizados ou desfeitos no setor de agenciamento e operação de turismo, sendo a amostra total de 173 notícias (tabela 5).

Tabela 5. Quantidade de notícias levantadas no portal Panrotas por ano (2012-2021)

Ano	Notícias encontradas Etapa 1	Notícias Válidas Etapa 2
2012	15	6
2013	10	6
2014	13	6
2015	49	21
2016	14	6
2017	19	11
2018	26	13
2019	24	14
2020	50	44
2021	58	46
Total	278	173

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A primeira etapa de análise sistemática se consolidou a partir da leitura integral dos 173 textos, considerou quatro parâmetros definidos por tipos de negócios estabelecidos a partir dos nove comportamentos coepetitivos de Souza *et al.*, (2019), colaboração, relações sociais, estrutura física, intercâmbio de conhecimento, negociação, acordos financeiros, proximidade geográfica, compra conjunta e empréstimos de materiais de produção. Assim, foi feita a tipificação dos negócios publicitados das notícias veiculadas pelo portal Panrotas, os quais são: criação de negócio, negócio conjunto, negócio desfeito, e negócio de associação. As categorias “compra conjunta” e “acordos financeiros” foram agrupadas no tipo de criação de negócio que incluem a união de empresa (fusão, aquisição), parcerias para criar um produto novo (joint venture), ou realizar um único negócio. Em resumo, a análise de conteúdo considerou quatro parâmetros:

- Criação de negócio (união de empresa, nos formatos de fusão, aquisição e joint venture, para criar um produto novo, ou realizar um negócio).
- Negócio conjunto (empresas firmam parceria acerca de um produto já existente, para otimizar vendas ou ampliar mercado de atuação).
- Negócio desfeito (parceria e acordos que deixam de existir, falência e encerramento de atividades).
- Negócios de associação (empresa passava a fazer parte de alguma entidade associativa).

O quadro 1 mostra as categorias e parâmetros que sustentaram a análise de conteúdo e de coocorrência.

Quadro 1. Categorias e parâmetros da análise de conteúdo

Categoria	Parâmetros
Ano da publicação	2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Tipo de Negócios	Criação de negócios
	Negócio conjunto
	Negócio desfeito
	Negócio de associação
Nome das empresas	Empresa 1 (principal)
	Empresa 2
	Outras empresas participantes
Área de atuação/ segmento das empresas que não são a principal (Empresa 2 e outras)	Agenciamento de viagens
	Aluguel de casa
	Associação
	Consolidação
	Educação
	Entretenimento
	Financeiro / Câmbio
	Operadora Turística
	Órgão público
	OTA
	Redes de agências de viagens
	Serviço receptivo
	Sistemas de reserva
	Tecnologia
	Transportes

Fonte: Elaboração própria 2022.

Após a determinação da amostra final foi elaborada uma planilha com o título e link de redirecionamento para o portal Panrotas, data das notícias em ordem cronológica para viabilizar a análise de coocorrência que segundo Bardin (2016) dedica-se a identificar presença de ocorrências ou relações associadas. Esta ação permitiu separar todas as notícias que se relacionavam a uma empresa específica, em todos os outros anos, para que pudesse ser feita a análise quantitativa de ocorrência do nome das empresas. Também foram listadas as áreas/segmentos de atuação das empresas a partir do texto da notícia, resultando em um total de 15 segmentos distintos e a definição do tipo de negócio conforme os quatro indicadores definidos a partir do marco teórico (quadro 1). Disso resultaram tabelas e gráficos que quantificaram as ocorrências e percentuais de participação de diversos elementos de análise, que viabilizaram a segunda etapa de análise quantitativa que permitiu desvendar a realidade do mercado de agências de turismo no Brasil no período e buscando explicações sobre a variação dos dados a partir da realidade socioeconômica brasileira, descrita no marco teórico.

Análise dos resultados

Os dados das 173 notícias válidas foram sistematizados e evidenciam o fluxo dos negócios realizados entre as empresas do setor de agências de turismo entre os anos de 2012 e 2021, que somam 71 de criação de negócios, 70 negócios conjuntos, 13 negócios desfeitos e 19 negócios de associação (tabela 6).

Tabela 6. Quantidade, por ano, de tipos de negócios realizados nas notícias levantadas no portal Panrotas (2012-2021)

Ano	Criação de Negócios	Negócios Conjuntos	Negócios Desfeitos	Negócios de Associação	Total de Negócios Realizados
2012	1	5	0	0	6
2013	1	2	0	3	6
2014	3	2	1	0	6
2015	11	7	2	1	21
2016	2	3	0	1	6
2017	5	4	2	0	11
2018	6	4	2	1	13
2019	4	7	0	3	14
2020	23	13	3	5	44
2021	15	23	3	5	46
Total	71	70	13	19	173

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Com base na tabela 6, é possível verificar que no período pré-pandemia, no ano de 2015 se concentrou a maior parte dos negócios realizados, um total de 21. Nesse ano a moeda real se encontrava desvalorizada, favorecendo transações em dólar, o que pode explicar o volume de negócios uma vez que boa parte deles foram realizados em bolsas de valores, envolveram grandes empresas, como CVC, Grupo Águia e Agaxtur, além de celebrar parcerias com empresas estrangeiras, como a Mystifly, com sede em Cingapura e a Contempo Vacation Homes, com sede em Orlando, mais a fusão da companhia aérea TAM com a chilena LAN.

Vale refletir sobre o volume de negócios em um cenário econômico desfavorável e com ambiente político instável, contradição que pode ser explicada em razão de informações privilegiadas que os grupos empresariais tinham sobre o mercado brasileiro. Carrera-Burneo e López (2013) afirmam que no mundo globalizado a difusão da informação cria riqueza e poder, que são parte do capital econômico e financeiro que sustentam a lógica de mercado. Nesta direção é possível supor que informações sobre o potencial do mercado de viagens no Brasil motivaram a realização de negócios no formato de aquisições e fusões entre empresas nacionais e grupos multinacionais, ao mesmo tempo que as empresas genuinamente nacionais perdem poder de decisão e espaço no mercado. Além disso, a crise econômica nacional fica evidenciada com a contabilização de quatro empresas que tiveram negócios desfeitos neste ano de 2015.

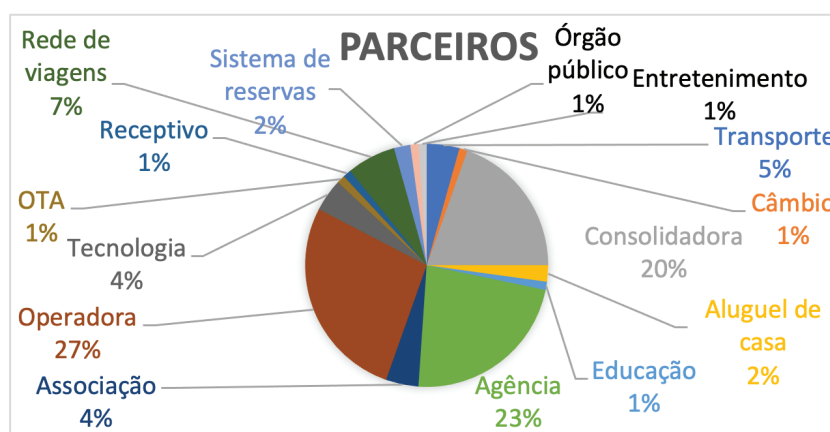
Por outro lado, os anos de 2012, 2013, 2014 e 2016 foram os anos com menos negócios realizados (seis em cada ano), período em que se iniciou o aumento na taxa de juros brasileira, além de haver um cenário instável na economia, conforme dados do IPEA (2012). Além de instabilidades políticas e econômicas como fator desfavorável a investimentos estrangeiros e doméstico, considerando o aumento da taxa de risco-país em 2014 (IPEA, 2014) e o processo de impeachment em 2016 (IPEA, 2016).

Por fim, a partir de 2018, o número de negócios realizados passou a subir, apresentando um significativo número de aquisições e fusões realizadas, fato que pode ser explicado em razão do início da diminuição da taxa de juros, além da estabilidade econômica decorrentes da diminuição na taxa risco-país, tornando o mercado brasileiro mais propício e favorável a investimentos e novos negócios (IPEA, 2017). As expectativas em torno do novo presidente Michel Temer, no fim de 2017, geraram mais confiança para investimentos internacionais no ano de 2018 (IPEA, 2018) viabilizando sete negócios no mercado e finalizando o ano de 2019 o que apresentou redução de riscos e movimentação na economia (IPEA, 2019), mantendo sete negócios envolvendo empresas do setor de agenciamento de viagens.

Já considerando o período de pandemia (2020) e pós pandemia COVID-19 (2021), o número de negócios realizados continuou aumentando, atingindo o total de 44 em 2020 e 46 em 2021. Desse total, cada ano apresentou três negócios desfeitos, incluindo o fechamento de empresas, e foram identificados 23 negócios criados em 2020, ano com o maior número da categoria em todos os anos levantados. Enquanto em 2021 foi identificado como o ano com maior número de negócios conjuntos (23).

O gráfico 1 revela quais foram os segmentos das empresas que realizaram negócios com as do setor de agenciamento de viagens. Nota-se a prevalência de negócios com operadoras, seguido por agências de viagens e consolidadoras. O que indica que a maioria dos negócios se deu entre as categorias de empresas que compõe o próprio mercado de viagens, o que significa a um movimento horizontal do mercado, confirmando o entendimento de Donaire, Silva e Gaspar (2009: 116) que afirmam: “uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações, faz da formação de redes relacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva”.

Gráfico 1. Segmentos de empresas que concretizaram negócios no mercado de viagens (2012-2021)

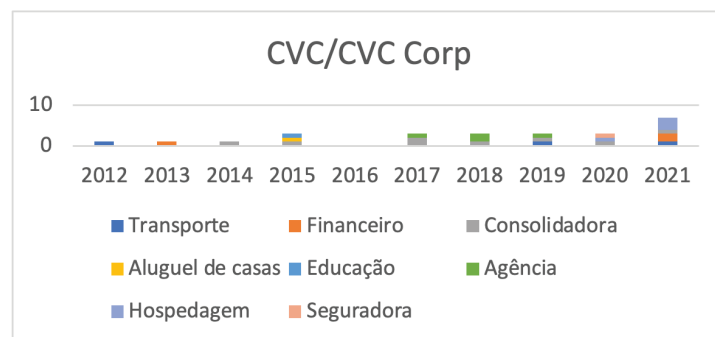


Fonte: Elaboração própria, 2022.

Também, verificou-se que são cinco as empresas que mais figuram nas notícias sobre todos os tipos de negócios. Durante estes dez anos pesquisados: CVC/CVC Corp com 25; Rextur com cinco; Schultz com seis; Decolar.com com cinco; e Gapnet/Flytour Gapnet com seis. Dada a importância destas empresas na dinâmica do mercado de agenciamento elaborou-se gráficos com o número de negócios realizados por ano, a fim de evidenciar a atuação destas organizações no percurso do tempo. Para compreender a importância dessas empresas na dinâmica do mercado, foram feitas análises ano a ano, dos segmentos envolvidos nas transações realizadas.

O gráfico 2 indica que a operadora CVC, que abriu seu capital para negociação na bolsa de valores de São Paulo em 2013 e, em 2018, passou a ser CVC Corp (Panrotas, 2022), realizou um negócio conjunto em 2012, outro em 2013 e mais outro em 2014, nos anos de 2015, 2017, 2018, 2019 e 2020 figuram notícias de três negócios da CVC, enquanto no ano de 2021 a quantidade de negócios realizados foi sete. Destaca-se que apenas no ano de 2016 não foi realizada nenhuma ação, totalizando 25 negócios da CVC com outras empresas de turismo no período estudado, sendo 14 do tipo negócio conjunto e 11 do tipo criação de negócios. Estes dados confirmam o domínio desta organização no mercado de agenciamento e operação de viagens, como estudado por Araújo (2011), Benachio (2015) e Macêdo e Santos (2018). Já a relação entre a empresa principal e a área da 2ª empresa pode ser analisada individualmente, uma vez que a CVC fez a criação de negócios, no formato de aquisições de consolidadoras em quase todos os anos, exceto em 2012 e 2013, sendo que nestes dois anos os negócios realizados foram com empresas de transporte e câmbio, do tipo negócio conjunto, enquanto nos anos de 2017 a 2019, realizaram também negócios do tipo negócio conjunto com agências de viagens. Já em 2021, foram efetivados negócios conjuntos, principalmente, com empresas do segmento de hospedagem. Além disso também foram consolidados negócios, do tipo conjunto, com empresas do ramo da educação, para venda de intercâmbio estudantil, com a Contempo Vacation Homes, para aluguel de casas em Orlando, com a seguradora Travel Ace, para comercialização de seguros viagem com cobertura para COVID-19 e com a Movida, para aluguel de carros elétricos. Vale ressaltar que em 2021, a CVC Corp se unificou com a consolidadora Rextur Advance.

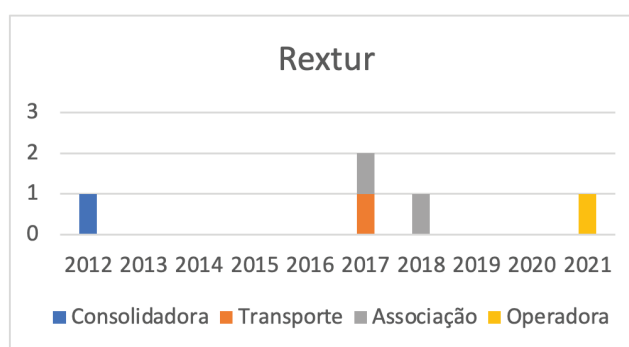
Gráfico 2. Segmento das empresas com quem a CVC realizou Negócios entre os anos de 2012 e 2021



Fonte: Elaboração própria, 2022.

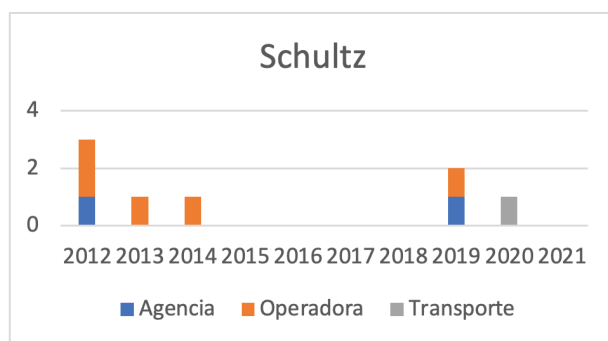
A consolidadora Rextur (gráfico 3), por sua vez, fez um negócio no ano de 2012, dois no ano de 2017 e mais um em 2018, somando quatro negócios, em um período de dez anos. Destaca-se que em 2012, foi criado o Grupo RTA, resultante da fusão da Rextur com a Advance, consolidadora com outra também consolidadora. Enquanto um dos negócios, em 2017, foi de negócio desfeito, com a saída da Associação Brasileira de Consolidadores de Passagens Aéreas e Serviços de Viagens (Air Ticket) e o outro foi de negócio conjunto com empresas de transporte terrestre para oferecimento de serviço de locação de veículos. Já em 2018 o negócio realizado foi de associação, ao retornar para a Air Ticket e a unificação com a operadora CVC Corp em 2021. Godoy (2018) estuda a performance de empresas de serviços em processo de fusão a aquisição, entre elas a Rextur, concluindo que aquelas que têm gestão interna eficiente e buscam oportunidades no mercado, tendem a assumir empresas concorrentes menores ganhando vantagens competitivas que levam às a um maior crescimento no mercado, o que explica a recorrência de notícias sobre os negócios realizados pela Rextur, no período estudado.

Gráfico 3. Negócios realizados pela Rextur entre os anos de 2012 e 2021



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A operadora Schultz realizou, conforme mostra o gráfico 4, um negócio em 2012, com três empresas diferentes, uma agência e duas operadoras, sendo classificado como negócio conjunto. Em 2013 foi um único negócio conjunto com operadora, enquanto em 2014 concretizou um negócio desfeito com operadora, ao anunciar o fim da parceria com a consolidadora CNT. Enquanto os dois negócios efetuados em 2019 são também negócios conjuntos, assim como o de 2020, realizado com uma empresa de transporte aéreo. É importante ressaltar que todos os negócios realizados foram em parceria para criação de novos produtos ou representação internacional. Além da evidência de negócios horizontais as ações da operadora turística Schultz seguem a tendência de formação de alianças que, segundo Pereira (2012), trata-se de uma estratégia em que empresas do setor de turismo podem adotar para fazer frente à concorrência e atingir objetivos que, isoladamente, ou individualmente, dificilmente seriam alcançados. Pazini e Abraão (2014: 12) confirmam que “a Schultz é uma operadora que optou pela distribuição exclusiva via agências de viagem, e criou ferramentas e sistemas para otimizar o trabalho operacional e possibilitar a sua inclusão no mercado digital”.

Gráfico 4. Negócios realizados pela Schultz entre os anos de 2012 e 2021

Fonte: Elaboração própria, 2022.

O gráfico 5 mostra que a agência online Decolar.com, realizou um negócio em 2012, dois em 2019 e mais dois em 2020, sendo que em 2012 foi concretizado um negócio conjunto com a empresa do ramo de tecnologia Amadeus para a criação de uma plataforma online. Enquanto em 2019 o principal negócio feito foi a aquisição da agência chilena Viajes Falabella, além de ter sido realizada parceria com uma agência on-line chinesa, para ampliação do oferecimento de serviços. Já em 2020 foram realizados um negócio conjunto (para venda em conjunto) e uma criação de negócio (lançamento de um cartão de crédito), ambos com empresas do ramo financeiro, sendo perceptível o foco da Decolar.com para expansão do mercado e conquista de novos clientes. Pazini e Abrahão (2014) apontam a Decolar.com é uma *Online Travel Agency* (OTA), que atua, principalmente como distribuidora de produtos turísticos e, em 2014, concentrava 70% dos negócios na venda de passagens aéreas no Brasil, fato que a colocam como uma das principais empresas do mercado em volume de negócios.

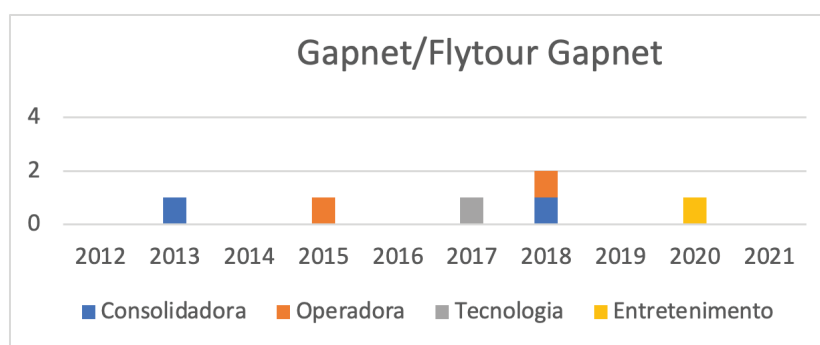
Gráfico 5. Negócios realizados pela Decolar.com entre os anos de 2012 e 2021

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Por fim, a operadora Gapnet (gráfico 6), que se uniu à Flytour em 2018 e passou a compor a consolidadora Flytour Gapnet, realizou um negócio do tipo criação de negócio em 2013 ao realizar a compra da consolidadora Tour Star, outro negócio em 2015, do tipo negócio conjunto, ao realizar uma parceria com a operadora Flytour, e mais um negócio em 2017, ao iniciar uma parceria com a

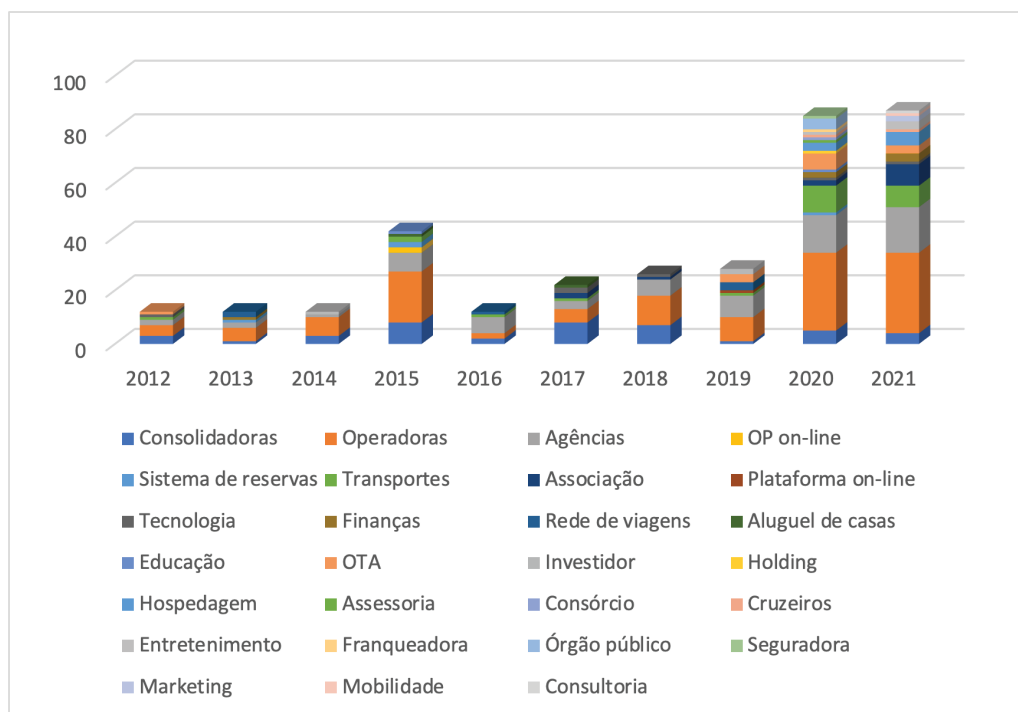
Tursites para fornecimento de site para agências parceiras. Enquanto em 2018, houve dois negócios do tipo criação de negócio, ao se fundir com a Flytour e, posteriormente, já como Flytour Gapnet se fundir como a consolidadora Chanteclair. Já em 2020 houve um negócio desfeito, ao deixar de ser operadora representante do grupo Select Disney. Apesar deste último caso, temos mais um exemplo de negócios de empresas do mesmo ramo de atuação, em que as maiores se unem e se fortalecem no mercado de consolidação de passagens aéreas e outros serviços turísticos. O estudo de caso que Lima (2009) faz sobre a Flytour, explica que a empresa, naquela época, já tinha significativa representatividade no mercado, com mais de 40 unidades, entre filiais e agências franqueadas, atendendo, aproximadamente, 5.000 agências de viagens considerando quatro divisões de negócios: distribuição (consolidação), *Business Travel* (TMC), Franchising e Travel Operator (operadora).

Gráfico 6. Negócios realizados pela Gapnet/Flytour Gapnet entre os anos de 2012 e 2021



Fonte: Elaboração própria, 2022.

O gráfico 7 evidencia os segmentos de empresas que realizaram negócios ano a ano e fica evidente a participação de operadoras como o segmento que mais realizou negócios em oito dos dez anos analisados. E os destaques no ano de 2012 são dois negócios conjuntos, um realizado entre agência e empresa de marketing, e outro entre consolidadora e operadora. O ano de 2013, foi palco de três negócios de associação, todos realizados entre agências e a rede de viagens de luxo Virtuoso. Em 2014 ocorreram duas criações de negócios, um entre duas operadoras e outro entre operadora e consolidadora, além de um negócio conjunto entre consolidadora e um grupo investidor e um negócio foi desfeito entre operadora e agência.

Gráfico 7. Negócios realizados entre os anos de 2012 e 2021, por segmento

Fonte: Elaboração própria, 2022.

O gráfico 7 também reforça a concentração de negócios, em 2015, o período pré-pandemia, ando em que ocorreram quatro negócios encabeçados por agências, sendo dois realizados com outras agências, e dois com operadoras; e mais quatro liderados por consolidadoras, sendo dois com operadoras e dois com consolidadoras. Além disso, foi concretizado um negócio por duas operadoras online; seis negócios foram encabeçados por operadoras, sendo quatro com outras operadoras, um com agência e outro com sistema de reservas; um negócio liderado por sistema de reserva, realizado juntamente com uma consolidadora, e, por fim, um negócio realizado entre duas empresas de transportes. No ano de 2016 foram estabelecidos seis negócios, dos quais dois integrados por agências, um de associação entre uma agência e a rede Virtuoso, um negócio por operadora com uma agência, um negócio feito por duas consolidadoras e um firmado entre uma empresa de transporte com operadora. O ano de 2017, por sua vez, apresentou dois negócios realizadas por consolidadoras, um por agências, um por operadora e mais um por uma associação. Em 2018 ocorreram dois negócios liderados por agências, dois negócios realizados por consolidadoras e três por operadoras, sendo esses dois com outras operadoras e um com empresa de tecnologia. Por fim, em 2019 foram três negócios de associação entre agências e redes de viagens, um negócio conjunto realizado entre duas agências e mais um da mesma categoria estabelecido entre agência e operadora, além de uma criação de negócio encabeçada por uma operadora e outra feita por plataforma online com uma operadora.

Analisando o período de pandemia de COVID-19, no ano de 2020 ocorreram 23 novos negócios, realizados, em sua maioria, entre operadoras, agências e consolidadoras e 13 negócios conjuntos, realizados, quase que em sua totalidade por operadoras com outras operadoras, ou com empresas do segmento de transportes, além de três operadoras que apresentaram negócios desfeitos. Já no ano de 2021, a predominância foi de negócios conjuntos, sendo 23, e a maior parte realizada por operadoras, com empresas de diversos segmentos, como hospedagem, transporte e entretenimento, enquanto das criações de negócios (15) a maior parte também foi firmada por operadoras de viagens.

Acredita-se que os dados analisados permitem aferir a realidade do mercado com preponderância de empresas dos segmentos de operação e consolidação de serviços turísticos. Entretanto, poucos são os fatores socioeconômicos e políticos que influenciam diretamente a dinâmica do mercado de agenciamento de viagens, enquanto fatores ligados a tendência de globalização e consolidação de redes de negócios do setor de viagens marcam a maioria dos negócios. A característica de coopetição dos negócios firmados pode ser comprovada considerando a perenidade dos acordos, que, no período pesquisado, 160 tinham relação com estratégias comerciais para impulsionar, ampliar ou internacionalizar os negócios enquanto, apenas 13 referem-se a negócios desfeitos.

Considerações Finais

Considera-se que o método empregado, de levantamento e análise a notícias de um meio de comunicação especializado da área de agenciamento de viagens foi adequado uma vez que os achados, em sua maioria são ratificados por estudos e pesquisas sobre modelos de negócios e impactos socioeconômicos e sanitários no mercado de turismo. A categorização dos negócios em quatro tipos de negócios, a partir da definição de parâmetros baseados em comportamentos coopetitivos propostos por Souza *et al.*, (2019), permitiu avaliar a dinâmica do mercado que se baseia em acordos entre empresas, com predominância da integração horizontal de negócio em detrimento da integração vertical, com destaque para fusões e aquisições que evidenciam o fortalecimento de alguns grupos que estão dominando o mercado brasileiro.

As empresas protagonistas na realização de novos negócios nos últimos dez anos são a CVC Corp. e a Schultz no setor de operação de pacotes; a Rextur-Advance e a Flytour-Gepnet no setor de consolidação de passagens aéreas que são organizações resultantes de processo de fusão, além de a antiga Flytour também atua nos segmentos de viagens corporativas e no de operação de pacotes de lazer; e a Decolar.com como OTA dominante no mercado brasileiro. As notícias analisadas indicam que a união de empresas do setor de agenciamento tem como objetivos ampliar o *market share*, conquistar novos públicos consumidores, fortalecer marcas, ampliar a oferta de serviços, aproveitar tecnologia já consolidada, que são estratégias de gestão que viabilizam uma diferenciação competitiva como apontado por Olave e Amato Neto (2001), Porter (2008), Braga (2017) e Vieira *et al.*, (2018). Já as consequências de parcerias de cooperação e coopetição para conquistar mercados regionais, para fazer a distribuição online de seus produtos ou para fortalecer processos e ações para enfrentar a competição de seus parceiros, como os estudados de Costa-Mielke *et al.*, (2007), Juimenez-Jimenes *et al.*, (2015), Weigwrt (2019), Gudmundssona *et al.*, (2020) e Dewi e Ayuni (2021) são pouco mencionadas.

Assim a resposta ao problema de pesquisa é que entre os anos de 2012 e 2021 houve, no setor de agências de turismo, 71 de criação de negócios, 70 negócios conjuntos, 19 negócios de associação e 13 negócios desfeitos. As empresas operadoras turísticas e consolidadoras dominaram os negócios que aconteceram no período. No ano de 2015 está concentrada a maior parte dos negócios noticiados no período pré-pandemia, apesar de um cenário econômico desfavorável e de um ambiente político instável que marcaram este ano. A característica de horizontalização dos negócios através de fusões e aquisições foi evidenciada, assim como a celebração de alianças e de associações entre empresas e grupos de empresas do mesmo setor de atuação. Tais descobertas permitem confirmar que os tipos de negócios realizados no Brasil, que envolvem agências de turismo, seguem as tendências de mercados globais de cooperação, mas a maioria das notícias destacam negócios entre empresas nacionais e pouco divulgam parcerias internacionais e negócios realizados em outros países. Isso pode revelar uma limitação do estudo que está baseado em um meio de comunicação local, voltado para um público interessado em acompanhar as notícias do mercado brasileiro e, portanto, não explora informações de ações realizadas na América do Sul ou com empresas de atuação global.

A ampliação da quantidade de negócios realizados no período de pandemia de COVID-19 reforça a ação do mercado de unir esforços para enfrentar as dificuldades do mercado, mas também pode ter acontecido um excesso de informações sobre a celebração de acordos comerciais por falta de notícias pelo fato do mercado de turismo ter ficado impossibilitado de atuar neste período. Portanto este pode ser uma lacuna do estudo, que mercê a continuidade do estudo para dirimir esta dúvida, ou seja, com a volta da atividade turismo a partir de meados de 2021 a quantidade de negócios celebrados no setor de agenciamento vai diminuir ou apenas deixará de ser anunciado pelo Panrotas. Por outro lado, acredita-se que os grandes grupos empresariais, resultantes de fusões e aquisições, que estão se consolidando desde a década de 2012 e que continuaram este processo nos anos de pandemia, devem manter seu protagonismo no mercado brasileiro. Portanto, a continuidade esta pesquisa é uma certeza e daqui a três anos será possível confirmar ou negar estas suposições.

Referências

- Alvarenga, D. (2019). IBGE revisa PIB de 2017 para alta maior, de 1,3%. *G1*. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/08/ibge-revisa-pib-de-2017-para-alta-maior-de-13percent.ghml>, [Acesso em: 20 jun. 2020].
- Andrade, A. L. (2020). Fórum PANROTAS 2020 é adiado para 9 e 10 de setembro. *Panrotas - Eventos*. Disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/eventos/2020/03/forum-panrotas-2020-e-adiado-para-9-e-10-de-setembro-ltbr-gt_171759.html, [Acesso em: 12 mar. 2020].
- Araújo, E. C. L. (2011). *Estratégias de sucesso no mercado de viagens: um estudo de caso da CVC operadora de turismo*. Dissertação Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC, Belo Horizonte. Disponível em <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/724>, [Acesso em: 12 mar. 2020].
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barbosa Filho, F. H. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, 31(89), 51-60. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>.
- Benachio, V. J. (2015). A atuação da agência de viagens CVC na bolsa de valores no período de 2013 a 2015: caracterização e análise de desempenho financeiro. Trabalho de Conclusão de Curso. Niterói. Faculdade de Turismo e Hotelaria. Universidade Federal Fluminense - UFF. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/1727/1/363%20-%20Vinicius%20Benachio.pdf>, [Acesso em: 01 abr. 2020].
- Bhaskaraa, G. I., Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (46), 364-375. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>.
- Braga, D. C. (2008). Discussão conceitual e tipologias das agências de turismo. In Braga, D. C. (org.). *Agência de viagens e turismo: práticas de mercado*. Campus (pp. 18-28). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Braga, D. C. (2017). *Mercado de Viagens Corporativas: redes de cooperação empresarial das Travel Management Companies (TMC) no Brasil*. Livre-docência. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/27/tde-30082017-142527/pt-br.php>, [Acesso em: 10 mar. 2020].
- Brasil (2008). *Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm, [Acesso em: 07 mai. 2020].
- Carrera-Burneo, P. & López, S. (2013). Observatorio de turismo: un espacio de análisis y comunicación como contribución para el desarrollo del turismo en el Ecuador. *Gestión Turística*, (19), 9-24. doi:10.4206/gest.tur.2013.n19-02.

- Changa, Y.W., Hsub, P. Y., Lan, Y. C. (2019). Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. *Tourism Management*, (71), 187-196. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.026>.
- Coelho, A., Castillo-Girón, V. M. (2020). The Medium of Exchange in Mergers and Acquisitions: The Cases of Travel Agencies and Tour Operators. *Administrative Sciences*, 10(4), 1-13. DOI: 10.3390/admsci10040097.
- Collins-Kreiner, N. & Ramb, Y. (2021). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*. Research Note, (89), 103076 <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103076>.
- Costa Mielke, E., Gandara, J. G. & Serra, M. (2007). As Inter-relações entre Empresas e Produtos Turísticos: A Cooperação como o Caminho para a Sustentabilidade do Desenvolvimento Regional. *El Periplo Sustentable*, (13), 63-90. Disponível em <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/5056>, [Acesso em: 08 abr. 2020].
- Costa-Pinto, E., Pinto, J. P. G., Baruco, G., Saludjian, A., Blanco, P., Schonerwald, C., Nogueira, I. (2016). A economia política dos governos Dilma: acumulação, bloco no poder e crise. *IE-UFRJ*. Texto para Discussão 004-2016. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Pinto-11/publication/301892838_A-economia_politica_dos_dilma_acumulacao_bloco_no_poder_e_crise/links/572baf5608ae2efbdfdbdbdce/A-economia-politica-dos-governos-Dilma-acumulacao-bloco-no-poder-e-crise.pdf, [Acesso em: 17 mar. 2021].
- Dewi, K. C. & Ayuni, N. W. D. (2021). Business process re-engineering of tourism e-marketplace by engaging government, small medium enterprises and tourists. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 10(5), 2866-2874. DOI: 10.11591/eei.v10i5.3159.
- Donaire, D., Silva, M. P., Gaspar, M. A. (2009). A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 11(01), 112-134. Disponível em jan/abr. <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/989>, [Acesso em: 17 mar. 2021].
- Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2022). Balança comercial registrou em 2021 o maior superávit da sua série histórica. Disponível em <https://portalibre.fgv.br/noticias/balanca-comercial-registrou-em-2021-o-maior-superavit-da-sua-serie-historica>, [Acesso em: 21 ago. 2022].
- Godoy, I. I. P. (2018). *Análise do perfil de empresas brasileiras que se envolvem em processos de fusões e aquisições*. São Paulo. Monografia. Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Disponível em http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1864/ISABELLA%20ISA%20PIRES%20GODOY_Trabalho.pdf?sequence=1, [Acesso em: 01 abr. 2020].
- Gudmundsson, S. V., Merkert, R., Redondic, R. (2020). Cost structure effects of horizontal airline mergers and acquisitions. *Transport Policy*, (99), 136-144. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.08.017>.

- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)(2021). PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>, [Acesso em: 21 ago 2022].
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)(2022). PIB cresce 4,6% em 2021 e fecha o ano em R\$ 8,7 trilhões. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/33067-pib-cresce-4-6-em-2021-e-fecha-o-ano-em-r-8-7-trilhoes>, [Acesso em: 21 ago. 2022].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2012). *Carta de conjuntura 2012*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc17_completa.pdf, [Acesso em: 20 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2013). *Carta de conjuntura 2013*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc21_setorexterno.pdf, [Acesso em: 20 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2014). *Carta de conjuntura 2014*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc_dez2014_setorexterno.pdf, [Acesso em: 20 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2015). *Carta de conjuntura 2015*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/160621_cc29_artigo_05_setor_externo.pdf, [Acesso em: 21 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2016). *Carta de conjuntura 2016*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/161101_cc32_setor_externo.pdf, [Acesso em: 21 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2017). *Carta de conjuntura 2017*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/171130_cc_37_setor_externo.pdf, [Acesso em: 1 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2018). *Carta de conjuntura 2018*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/181114_cc_41_secao_setor_externo.pdf, [Acesso em: 21 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2019). *Carta de conjuntura 2019*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/191119_cc_45_setor_externo.pdf, [Acesso em: 21 jun. 2020].
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2021). *Quem somos*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=68, [Acesso em: 29 abr. 2021].

- Jimenez-Jimenez, F., Muñoz Mason, A. & Fuentes Moraleda, L. (2015). Expansión de las capacidades de funcionamiento de las Agencias Turísticas para la competitividad en el mercado turístico y construir una visión de Turismo Humano. *El Periplo Sustentable*, (29), 144-165. Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4909>, [Acesso em: 17 jun. 2022].
- Lauda, L. Z. A. (2010). *A virtualização do mercado e o fenômeno de desintermediação: um estudo no segmento de viagens corporativas*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26407/000758575.pdf?sequence=1>, [Acesso em: 31 mar. 2020].
- Li, K. X., Jin, M. & Shi, W. (2018). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, (26), 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.002>.
- Lima, P. P. (2009). *Interface empreendedorismo e resiliência: um estudo de caso ambientado na Flytour Viagens e Turismo LTDA*. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul. Disponível em <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/433/Dissertacao%20Patricia%20Padilha%20Lima.pdf?sequence=3&isAllowed=y>, [Acesso em: 13 jun. 2021].
- Macêdo, B. A., Santos, B. M. D. (2018). *Valoração de empresas: um estudo sobre a empresa de turismo CVC*. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro –UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10026247.pdf>, [Acesso em: 13 jun. 2021].
- Mamede, R. P., Pereira, M. & Simões, A. (2021). Portugal: uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho, *OIT. Revista Res Publica*, (01), 71-75.
- Martins, M. (2019). Como o Guia PANROTAS serviu de referência para o mercado. *Panrotas Aviação*. Disponível em https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2019/11/como-o-guia-panrotas-serviu-de-referencia-para-o-mercado_168951.html, [Acesso em: 05 nov. 2019].
- O Estado de São Paulo. (2019). Entenda como o BC intervém no mercado de câmbio. *O Estado de São Paulo*. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,entenda-como-o-bc-intervem-no-mercado-de-cambio,70003127197#:~:text=Os%20swaps%20s%C3%A3o%20contratos%20para,do%20d%C3%B3lar%20no%20mesmo%20oper%C3%ADodo>, [Acesso em: 22 jun. 2020].
- Olave, M. E. & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8(3), 289-303. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>.
- Oliveira, T. V. & Ikeda, A. A. (2002). Agências de Turismo: oferta de serviços e satisfação do cliente. *Revista Turismo Em Análise*, 13(1), 35-47. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v13i1p35-47>.

- Oscar-Falquemberg, C. & Gazzera, M. (2020). Capital social Y redes de cooperación en el destino turístico de Montaña: San Martín de los Andes, Patagonia, Argentina. *Gestión Turística*, (33), 45-62. doi:10.4206/gest.tur.2020.n33-03.
- Panrotas (2021). Menu Canais. *Panrotas*. Disponível em <https://www.panrotas.com.br/ebooks>, [Acesso em: 09 ago. 2021].
- Panrotas (2022). *Saiba mais sobre a história dos 50 anos de CVC*. Mercado > Operadoras. Disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/operadoras/2022/05/saiba-mais-sobre-a-historia-dos-50-anos-de-cvc_189673.html, [Acesso em: 28 mai. 2022].
- Pazini, R. Abrahão, C. (2014). Agências de turismo no contexto dos multicanais de distribuição: os desafios do mercado online e offline de viagens Fortaleza. UECE. *Anais do XI Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR*. Disponível em <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/11/93.pdf>, [Acesso em: 20 jan. 2021].
- Pereira, C. A. P. (2012). Formação e fatores influenciadores no desenvolvimento de alianças no setor do turismo: uma análise qualitativa. Covilhã. Dissertação de Mestrado em Gestão. Ciências Sociais e Humanas. Universidade da Beira Interior. Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3046/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Carla%20Pereira.pdf>, [Acesso em: 01 abr. 2020].
- Petry, T. R. E., Tomelin, C. A. & Pereira, R. M. F. A. (2015). Gênese e caracterização das agências de viagens e turismo no estado de Santa Catarina – Brasil. *Revista Turismo y Desarrollo Local*, (8), 19. Disponível em <https://www.eumed.net/rev/tyrdes/19/santa-catarina.html>, [Acesso em: 03 abr. 2020].
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, 1-17. Disponível em https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf, [Acesso em: 03 abr. 2020].
- Rangel, A. S. & Braga, D. C. (2012). Integración vertical y desintermediación. La realidad de las agencias de viaje en Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(6), 1521-1540. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180725030009.pdf>, [Acesso em: 08 mai. 2020].
- Santos, C. M. dos. (2008). Os processos de intermediação, desintermediação, reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração das agências de turismo. In Braga, D. C. (org.) *Agência de viagens e turismo: práticas de mercado* (pp. 42-55). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Santos, R. A. & Silva, F. A. (2009). Fidelização dos clientes nas agências de viagem e turismo. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, VI(11). Disponível em http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QRiG5DI6HstI2YC_2013-5-23-10-54-19.pdf, [Acesso em: 31 mar. 2020].
- Sousa, L. C. & Soares, J. C. (2020). O TripAdvisor y marketing de destinos turísticos: estudio de un municipio del noreste brasileño. *El Periplo Sustentable*, (39), 64-89. doi:10.36677/elperiplo.v0i39.11632.

- Souza Júnior, J. R. C.; Cavalcanti, M. A. F. H.; Levy, P. M. (2020). Visão geral da conjuntura. *Carta de Conjuntura IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. 30 de jun. de 2020. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/previsoes-macroeconomicas/#::~:~:text=A%20pandemia%20da%20Covid%2D19,de%202020%20e%20de%202021.&text=Para%20o%20ano%2C%20a%20queda,%C3%A9%20de%203%2-C6%25>, [Acesso em: 17 mar. 2020].
- Souza, P. A. R., Zambra, E. M., Souza, J. A. R. & Romeiro, M. C. (2019). Comportamientos coopetitivos en un conglomerado turístico del pantanal de Mato Grosso. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 28, 101-120. Disponible em <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V28/N01/v28n1a06.pdf>, [Acesso em: 01 abr. 2020].
- Teixeira, A. H. (2003). *O uso do marketing de relacionamento nas agências de viagens como diferencial competitivo*. Mestrado em Turismo e Hotelaria. UNIVALI, Balneário Camboriú. <http://siaibib01.univali.br/pdf/Carolina%20Braghirolli.pdf>, [Acesso em: 04 abr. 2020].
- Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Cazacu, M. (2021). Rethinking Tourism Industry in Pandemic COVID-19 Period. *Sustainability*, (13), 6956. <https://doi.org/10.3390/su13126956>.
- Vieira, D. P., Hoffmann, V. E. & Reyes Junior, E. (2018). La dinámica de cooperación y competición entre empresas de hospedaje. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, (27), 588-60. Disponible em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6491084>, [Acesso em: 28 jun. 2020].
- Weigert, M. (2019). Jumia travel in Africa: expanding the boundaries of the online travel agency business model. *Tourism Review*, 74(6), 1167-1178. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2017-0073>.