

Inovação nos modelos de negócio das agências de viagens tradicionais: uma abordagem teórica ao "Business Model Canvas" como ferramenta na transformação digital

Elói Jorge ^{a1} e Luís Almeida ²

^a ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

Info	Abstract
<p><i>Keywords:</i> Modelo de negócio, Agência de viagem, Transformação digital, <i>Business Model of Canvas.</i></p>	<p>Num contexto de transformação digital acelerada o modelo de negócio das agências de viagens tradicionais revela sinais de obsolescência, face à emergência de novos paradigmas tecnológicos e alterações nos padrões de consumo. O estudo em questão adota uma metodologia qualitativa e exploratória, fundamentada na ferramenta Business Model Canvas (Modelo de Tela), com especial foco em cinco dos nove blocos do modelo em questão: segmentos de clientes, canais de distribuição, relações com os clientes, atividades-chave e parcerias-chave.</p> <p>Estes elementos são considerados particularmente sensíveis às pressões da digitalização. Os resultados do estudo sugerem que a adoção desta ferramenta permite uma análise estruturada das fragilidades e potencialidades do modelo de negócio atual, facilitando a transição tecnológica. Em termos teóricos, as implicações decorrem da validação do conceito enquanto ferramenta de diagnóstico e intervenção estratégica em cenários de disrupção digital. A relevância deste estudo decorre do contributo para o meio académico e empresarial ao proporcionar uma reflexão sobre a inovação organizacional nas agências de viagens tradicionais, mas facilmente extrapolável para o setor do turismo em geral.</p>

¹Corresponding author, ISCET - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo. RGEAF – Research Group in Economic Analysis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo Campus Lagoas-Marcosende. E-mail address: edias@uvigo.gal. 0000-0002-0523-2762

² GOVCOPP Unit Research, ISCA-University of Aveiro. RGEAF Group Research, University of Vigo. E-mail: gomesalmeida@ua.pt. 0000-0003-2086-559X

* Corresponding author. E-mail address: edias@uvigo.gal (E. Jorge)

Journal homepage: <http://percursosideias.iscet.pt>



1. Introdução

A atividade das agências de viagens no que concerne à relação com os clientes é essencialmente baseada na intermediação de serviços entre fornecedores de títulos de transporte aéreo, alojamento, aluguer de automóveis e pacotes turísticos de operador, entre outros, e os consumidores finais, sendo a sua remuneração, predominantemente, baseada na comissão de intermediação. De entre as variáveis do ambiente externo que exercem influência sobre a sua atividade, a tecnológica será aquela que vem pautando uma atuação mais disruptiva no seu modelo de negócio. Para ilustrar essa afirmação é necessário identificar um marco temporal que assinala o início desta mudança de paradigma. A década de 1990 constitui um ponto de inflexão em que se assiste à transformação do paradigma das agências de viagens. Neste sentido, os modelos de negócios tradicionais foram desafiados, inaugurando uma nova era (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016).

Foi na década de 90 que os irmãos Ryan, com a sua proposta de menor custo e melhor serviço, deram início ao fenómeno das companhias *low cost* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). A entrada das companhias *low cost* desencadeou um efeito de bola de neve na medida em que intensificou a concorrência de preços e colocou mais pressão sobre as margens de lucro das empresas estabelecidas (Chen et al., 2022; Rusu, 2016). Ademais, influenciou o surgimento de websites de companhias aéreas ou de outros fornecedores de serviços de viagem (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016). De facto, em 1994, impulsionado por inovações introduzidas pelos irmãos Ryan aliado à implementação do e-ticket que substituiu em grande parte os sistemas de bilhete em papel, houve uma verdadeira revolução nos websites das companhias aéreas (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016). No ano subsequente, em 1995, empresas aéreas como a American

Airlines, a Delta e a Continental Airlines uniram esforços para pôr termo ao pagamento destas comissões com o propósito de reduzir o papel das agências de viagens como meio de distribuição (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016).

De facto, o progresso exponencial das tecnologias de informação na indústria do turismo resultou num uso generalizado da internet no processo de planeamento e aquisição de viagens (Ku, 2024; Mu et al., 2021). Este desenvolvimento resultou na criação de novas oportunidades e no surgimento de novos modelos de negócios (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016). Em particular no que diz respeito à diminuição da necessidade de presença física na relação com os clientes (Xie et al., 2020). Estas transformações nos padrões comportamentais dos consumidores, por sua vez, colocam em questão o papel intermediário tradicional das agências de viagens na cadeia de distribuição (Chen et al., 2022; Xie et al., 2020). Neste sentido, os gestores destas empresas devem procurar refletir permanentemente sobre o caminho a seguir. Esta reflexão implica necessariamente uma revisão do modelo de negócio em condições de incerteza, onde a inovação tecnológica e o seu impacto na gestão das relações com os clientes não podem ser descurados (Osterwalder & Pigneur, 2013). Neste sentido, emergem questões como: por quais canais os nossos segmentos de clientes preferem ser contactados? E como os alcançamos agora?

As principais contribuições deste trabalho residem no reconhecimento da importância do uso do *Business Model of Canvas* (BMC) como ferramenta conceptual no apoio às decisões do gestor na sua relação com os clientes, em particular no que diz respeito à necessidade de inovação tecnológica e transformação digital neste novo ambiente. Ao fomentar o debate sobre a situação atual deste setor de atividade e o caminho a seguir, o artigo incentiva a colaboração entre a indústria e a academia na construção de um setor mais dinâmico e adaptado à transformação

* Corresponding author. E-mail address: edias@uvigo.gal (E.Jorge)

Journal homepage: <http://percursosideias.iscet.pt>



digital. Neste âmbito, emerge o conceito de Metaverso como uma evolução natural do progresso digital (Yaşar et al., 2024).

Com a questão central do estudo a centrar-se na importância da inovação no atual modelo de negócio das agências de viagens tradicionais de forma a posicionarem-se face à perda de competitividade resultante das alterações a que se assiste na indústria, recorreu-se à ferramenta *Business Model of Canvas* de Osterwalder e Pigneur para que através da visualização gráfica das suas nove componentes se facilite a identificação da realidade atual do modelo utilizado pelas agências de viagens tradicionais e de que forma através da intervenção nas mesmas, com o objetivo da sua inovação, se possam posicionar estrategicamente e desta forma protegerem-se face às alterações que se estão a sentir e/ou se preparem para as ameaças futuras.

O artigo prossegue da seguinte forma: no referencial teórico é efetuada a revisão da literatura e apresenta-se o suporte teórico do documento. A secção seguinte descreve os métodos de pesquisa. No ponto 4 são analisados e discutidos os resultados empíricos. Finalmente, a última secção, conclui o artigo e apresenta as implicações e linhas de pesquisas futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Definição de modelo de negócio

O conceito de "Modelo de Negócio" foi objeto de definição pela primeira vez na década de 1950 com a introdução do termo por Peter Drucker. A abordagem de Drucker centrava-se, entre outras, na análise de questões como: Quem é o cliente? e O que traz valor ao cliente?. Não obstante, apesar da atenção crescente dedicada por diferentes autores aos modelos de negócios ao longo dos anos, não há um entendimento comum quanto a um conceito único que defina "Modelo de Negócio" (Quadro 1). Esta pluralidade de conceitos pode conduzir a alguma confusão na aplicação de termos como "Modelo de Negócio", "estratégia e conceito de negócio" que são frequentemente usados de forma intercambiável (Morris et al., 2005).

Quadro 1 – Definição de Modelo de Negócio

Autor	Definição de modelo de negócio
Timmers (1998)	Arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de rendimento.
Morris et al. (2005)	Apresentação concisa de como as variáveis de decisão em estratégia de risco, arquitetura e economia podem criar vantagem competitiva sustentável.
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Conjunto de ativos, atividades e uma estrutura de gestão desses mesmos ativos.
Teece (2010)	Dados e evidências para apresentação da proposta de valor aos clientes, com a estrutura e os custos associados.
Osterwalder & Pigneur (2013)	Ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações permitindo expressar a lógica inerente ao negócio de uma empresa específica.
Leppänen et al. (2023)	Criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o surgimento de empresas de tecnologia, particularmente aquelas que operam em plataformas web também denominadas "*dot com*", a partir da década de noventa o termo "modelo de negócio" começa a adquirir maior proeminência (Geissdoerfer et al., 2018,). Foi na análise de uma amostra de negócios com base em plataformas eletrónicas na Europa e nos Estados Unidos da América que se compreendeu que o modelo de negócio

consiste na criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio (Leppänen et al., 2023). Por outro lado, Osterwalder e Pigneur consideram que a relevância do modelo de negócio na criação de valor decorre dos resultados das interdependências geradas pelos componentes da empresa. Assim, é possível afirmar que as nove componentes do modelo de negócio identificadas por Osterwalder e Pigneur (2013) representam o modelo mais detalhado e abrangente. Além de aglomerarem as várias componentes apresentadas em trabalhos anteriormente desenvolvidos, também as distribuem por quatro pilares interrelacionados: o produto; a interface com o cliente; a gestão da infraestrutura e os aspetos financeiros (Quadro 2).

Quadro 2– As nove componentes de um Modelo de Negócio

Áreas de negócio	Blocos de construção	Descrição
Produto (Grupo “What”)	Proposição de valor	Centra-se neste grupo o valor que acrescenta os produtos e serviços que a empresa apresenta aos seus clientes face aos propostos pela concorrência
Interface com o cliente (Grupo “Who”)	Segmento de clientes	Representa o target de clientes que a empresa pretende atingir.
	Canal de distribuição	A forma como a empresa irá comunicar com o cliente procurando influenciá-lo.
	Relação com os clientes	A relação que a empresa pretende estabelecer e manter com o seu segmento de clientes.

Gestão de infraestruturas (Grupo “How”)	Recursos-chave	A fonte das capacidades da empresa que permite a criação de valor aos seus clientes.
	Atividades-chave	Capacidades da empresa para executar as ações necessárias com o objetivo de criar valor aos seus clientes.
	Parcerias-chave	As relações estabelecidas com terceiros de forma a garantir as melhores condições para o fornecimento de valor aos clientes da empresa.
Aspetos financeiros (Grupo “How much”)	Estrutura de custos	Todos os custos envolvidos na realização do modelo de negócio.
	Modelo de receita	A forma como a empresa se remunera.

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2013)

2.2. Business Model Canvas (Modelo de Tela)

Importa salientar a relevância da identificação e subsequente articulação das várias componentes na medida em que, desta forma, os diferentes intervenientes da empresa poderão compreender como o modelo poderá representar uma potencial proposição de valor para o seu cliente-alvo (Leppänen et al., 2023). Desta forma, em resposta ao crescente interesse pelo "modelo de negócio" e suas implicações e potencial para a inovação, tanto no meio académico como no meio profissional, têm sido divulgadas e desenvolvidas novas abordagens que facilitam a sua compreensão e representação, bem como uma ferramenta adequada para a sua construção e análise. Com base nos nove blocos constitutivos do "Modelo de Negócio", Osterwalder e Pigneur desenvolveram um

instrumento prático que permite esboçar imagens e descrever modelos de negócios novos ou existentes, promovendo a sua compreensão, discussão, criatividade e análise, intitulado BMC. O objetivo do seu desenvolvimento foi permitir que qualquer pessoa pudesse criar ou modificar um “Modelo de Negócio”¹. Os nove blocos de construção delineiam aspetos interdependentes dos negócios de uma empresa. Ao selecionar, por exemplo, o seu target de clientes, a empresa está a segmentar. A eficácia desta segmentação permite à empresa alocar os seus recursos e investimento para clientes-alvo que serão mais atraídos pela sua proposta de valor (Joyce & Paquin, 2016). O processo de construção de um modelo de negócio constitui o ponto de partida para a inovação do modelo de negócio numa empresa. No entanto, cada empresa pode personalizar o método, adaptando-o ao seu tipo de negócio (Snihur & Bocken, 2022).

2.3. Inovação do modelo de negócio

As agências de viagens e turismo constituem um exemplo pertinente de uma indústria altamente dinâmica, caracterizada por um elevado grau de incerteza (Chan & Guillet, 2016). Face ao impacto que a internet teve, e tem, no setor é impossível pensar que não há necessidade de mudança nos modelos de negócios, especialmente considerando o ambiente hipercompetitivo em que as empresas operam (Geissdoerfer et al., 2018).

A compreensão aprofundada do contexto no qual o modelo de negócios evoluirá requer o conhecimento detalhado dos clientes, dos desenvolvimentos tecnológicos e da forma como a concorrência irá reagir (Macha-Huamán et al., 2023). A concorrência não se limita ao setor, podendo também emergir de fontes externas à indústria tradicional (Leppänen et al., 2023). A importância deste processo evolutivo do conhecimento por parte das diversas partes interessadas da organização, do processo de criação de valor e da interligação com outros elementos externos e internos, bem como do

ambiente competitivo, é crucial para a utilização eficiente dos recursos e a composição dos processos chave.

Independentemente da dimensão das organizações, estas possuem o seu próprio modelo de negócio. Contudo, o modelo inicialmente adotado pela organização, em resultado das alterações da indústria onde a empresa opera, pode tornar-se ineficaz, deixando de ser rentável e sustentável (Schindehutte & Allen, 2005). Num contexto de inovação empresarial não se pode descurar a importância do papel da tecnologia (Teece, 2010). As organizações obtêm a capacidade de criar e sustentar valor graças à inovação tecnológica (Foss & Saebi, 2017; Snihur & Bocken, 2022; Leppänen et al., 2023). A tecnologia assume um papel preponderante na evolução do modelo de negócio, sendo responsável pela incorporação de novas componentes crescimento (Geissdoerfer et al., 2018; Foss & Saebi, 2017). A emergência das empresas "dot com" provocou mudanças no modelo de negócio, afetando as suas diversas componentes e, de uma forma geral, alterando o setor das viagens e do turismo. Os novos desenvolvimentos tecnológicos, as novas combinações de tecnologia existentes ou a utilização de outros conhecimentos adquiridos por uma empresa fazem parte do processo de inovação da empresa (Foss & Saebi, 2017). No setor das agências de viagens e turismo, a inovação tecnológica aponta para o estabelecimento de parcerias estratégicas, pelo recurso às competências internas para o seu desenvolvimento de raiz e/ou desenvolvimento de tecnologia já existente.

Os tipos específicos de inovação a terem lugar deverão diferir em função do seu impacto sobre o desempenho da empresa e sobre a mudança económica (Leppänen et al., 2023). As empresas orientadas para o mercado especializado deverão investir na inovação do modelo de negócio, adaptando os produtos ou serviços às necessidades dos clientes em particular (Bednar & Slávik, 2015). Adicionalmente, a importância atribuída ao grau de inovação da proposta de valor reside na importância conferida à tecnologia onde o I&D emerge como um elemento de igual importância às áreas das vendas e do

¹ As bases para a inovação do BMC estão representadas no Anexo 1.

marketing (Bednar & Slávik, 2015). No entanto, o conceito de “Modelo de Negócio” inovador não se pode limitar àqueles que apenas investem para criar novas tecnologias, mas sim àqueles que exploram novas tecnologias para permitir que a organização interaja de forma inovadora com todos os intervenientes (Shakeel et al., 2020).

3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o objetivo de analisar a relevância da inovação nos modelos de negócio das agências de viagens tradicionais à luz das mudanças estruturais do setor e das exigências da transformação digital. A investigação assenta na utilização do BMC, proposto por Osterwalder e Pigneur (2013), como ferramenta conceptual central para a análise e visualização gráfica dos componentes que integram o modelo de negócio. A escolha deste instrumento justifica-se pela sua ampla aceitação académica e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais marcados pela inovação e por disrupção tecnológica (Joyce & Paquin, 2016; Foss & Saebi, 2017).

A estratégia metodológica utilizada baseia-se na triangulação de dados com recurso a diferentes fontes de informação qualitativa, o que contribui para aumentar a validade interna e a robustez interpretativa do estudo (Nowell et al., 2017; Prosek & Gibson, 2021; Yin, 2017). Este tipo de abordagem é amplamente recomendado na investigação em gestão e inovação, sobretudo quando se pretende explorar fenómenos complexos e em mudança (Knott et al., 2022). A recolha de dados compreendeu, entre outros, a análise documental (relatórios setoriais, publicações especializadas, estudos académicos), bem como a análise de estudos de caso secundários. A combinação destas fontes permite captar múltiplas perspetivas e validar os resultados através da convergência de evidências (Knott et al., 2022; Nowell et al., 2017; Prosek & Gibson, 2021; Yin, 2017).

A investigação é orientada por proposições teóricas que delimitam o campo de observação e orientam a procura por evidência empírica relevante (Baxter & Jack, 2008). Estas proposições incidem sobre a necessidade de inovação dos atuais modelos de negócio face à crescente

perda de competitividade das agências de viagens tradicionais. A inovação é aqui entendida não apenas como um imperativo tecnológico, mas como um processo estratégico de reconfiguração do modelo de criação de valor (Teece, 2010). Neste sentido, o BMC é utilizado não apenas como ferramenta descritiva, mas também como estrutura de diagnóstico e intervenção, capaz de identificar as componentes do modelo de negócio mais suscetíveis de reconfiguração em direção a um posicionamento mais competitivo e digitalmente adaptado.

A revisão de literatura que sustenta a construção teórica do estudo centrou-se em três eixos principais: (i) o conceito de modelo de negócio e o seu papel na geração de vantagem competitiva; (ii) o impacto da transformação digital nos setores de serviços; e (iii) a inovação estratégica como resposta organizacional à disrupção digital. A introdução do conceito de Metaverso, como dimensão emergente da interação digital entre empresas e clientes, é integrada nesta análise como uma extensão potencial das lógicas de criação de valor mediadas pela tecnologia (Yaşar et al., 2024).

4. Inovação no modelo de negócio no setor das agências de viagens

A transformação digital impôs mudanças profundas ao setor das agências de viagens desafiando os modelos de negócio tradicionais. Deste modo, a superação da concorrência por parte das empresas passa, necessariamente, pela criação de uma diferença sustentável no longo prazo, resultando numa vantagem competitiva sólida (Leppänen et al., 2023). Além de proteger a posição da empresa no mercado, a diferenciação permite, em muitos casos, aumentar o preço do produto acima do seu custo marginal, aumentando a margem de lucro (Aguilar-Quintana et al., 2016). Neste processo, a adoção de ferramentas como o BMC não só permite o diagnóstico da situação atual, como também estimula a inovação estratégica. Neste estudo, optou-se por abordar cinco elementos do BMC: (i) segmentos de clientes, (ii) canais de distribuição, (iii) relações com clientes, (iv) atividades-chave e (v) parcerias-chave. Esta opção deve-se ao facto de estes elementos representarem os pilares mais afetados

pela digitalização dos processos de negócio, sendo também aqueles em que a inovação assume um papel mais transformador na proposta de valor das agências de viagens tradicionais. A transição do modelo presencial para um modelo híbrido ou digital, que se revela como um processo de reconfiguração do relacionamento com os clientes, da otimização dos processos internos e da criação de novas alianças estratégicas, é refletida em cada um dos blocos. A subsequente análise destes blocos é efetuada à luz da transformação digital no setor:

i. Inovação nos segmentos de clientes

A identificação clara dos segmentos de clientes deve ser uma prioridade estratégica para qualquer empresa que pretenda afirmar-se através da diferenciação. Num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, uma abordagem genérica e indiferenciada mostra-se ineficaz. Para sobreviver e prosperar as agências de viagens devem fornecer valor superior aos seus clientes mais rentáveis (Rusu, 2016). A especialização surge, assim, como um caminho estratégico. A definição dos segmentos-alvo, sejam eles já existentes ou ainda inexplorados, deve considerar os recursos disponíveis e a capacidade de resposta da empresa. Na realidade, o sucesso de modelos de negócio inovadores reside, muitas vezes, na capacidade de satisfazer necessidades não atendidas de novos clientes (Joyce & Paquin, 2016).

As agências de viagens podem identificar o seu núcleo duro de clientes através de uma segmentação detalhada, o que implica uma atenção constante às mudanças nas expectativas dos clientes e às condições de mercado (Chan & Guillet, 2016). Este posicionamento especializado cria barreiras à entrada de concorrentes e potencia margens mais elevadas. A segmentação pode assumir diversas formas com variáveis distintas. Uma divisão relevante é entre o mercado B2B (empresas) e B2C (particulares) exigindo abordagens diferenciadas. Osterwalder & Pigneur (2013) salientam que um

grupo segmentado compreende clientes com necessidades e problemas subtilmente diferentes. Por exemplo, as viagens corporativas requerem soluções logísticas e operacionais específicas, enquanto os clientes individuais valorizam mais a experiência (Geissdoerfer et al., 2018; Shakeel et al., 2020). Desta forma, a prestação de um serviço verdadeiramente diferenciador exige conhecimento profundo do cliente, competências técnicas específicas e relações estratégicas com fornecedores.

ii. Inovação nos canais de distribuição

Os canais de distribuição desempenham um papel fundamental na forma como a empresa comunica e entrega valor aos seus clientes (Macha-Huamán et al., 2023; Snihur & Bocken, 2022; Granstrand & Holgersson, 2020). A proliferação de plataformas online, aliada à evolução dos smartphones e à aposta dos fornecedores na venda direta digital, alterou profundamente o comportamento dos consumidores. O processo tradicional de consulta presencial deu lugar a uma navegação digital autónoma onde o cliente compara ofertas de forma simples e rápida. Neste contexto, competir exclusivamente pelo preço revela-se insustentável. Assim, torna-se pertinente questionar: “através de que canais os nossos clientes desejam ser contactados?” e “como os alcançamos atualmente?” (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Uma das estratégias passa pela transformação das agências generalistas em agências especializadas. Este modelo valoriza a experiência, podendo integrar tecnologias emergentes, como o metaverso, criando um espaço virtual envolvente e diferenciador. Neste novo paradigma a agência deixa de depender de uma presença física tradicional para oferecer uma experiência digital multifacetada e imersiva. A inovação de marketing, considerada neste bloco, permite melhorar o processo de correspondência

entre oferta e procura através da disponibilização de informação atualizada e personalizada (Rusu, 2016). No entanto, a eficácia de um canal, ou conjunto de canais, varia consoante o posicionamento e os objetivos estratégicos de cada empresa.

iii. Inovação nas relações com os clientes

A forma como a empresa se relaciona com os seus clientes impacta diretamente a sua retenção e lealdade. As relações duradouras, construídas com base na confiança e no valor acrescentado, são cruciais para a sustentabilidade do negócio. Assim, pode ser afirmado que é na identificação e construção de relações com os clientes que assenta a base de qualquer negócio), sendo, nomeadamente, destacado que a vantagem competitiva de uma pequena agência reside precisamente na capacidade de prestar um serviço personalizado e seguro (Rusu, 2016). Porém, apesar da importância do contacto pessoal, as organizações enfrentam o desafio das novas formas de relacionamento que surgem como consequência direta da transformação digital, como chat bots, IA e metaverso, entre outros (Battour et al., 2024; Ku, 2024; Yaşar et al., 2024; Zhu et al., 2023).

A especialização por segmento permite criar estas relações de forma mais eficiente. A tecnologia, por sua vez, pode reforçar e sustentar essa ligação. A tecnologia deverá permitir conhecer os hábitos e preferências dos clientes antes da viagem, proporcionar um serviço imersivo e personalizado. Antes da viagem o Metaverso e os chatbots permitem consolidar a relação com o cliente (Ku, 2024; Yaşar et al., 2024; Zhu et al., 2023), durante a viagem, soluções como Risk Management ou Traveler Tracking aumentam a segurança e após a viagem, ferramentas de business analytics permitem ao cliente monitorizar despesas, analisar performance de fornecedores e até calcular a sua

pegada de carbono, promovendo uma abordagem mais sustentável e transparente.

iv. Inovação nas atividades-chave

A capacidade de acompanhar o progresso tecnológico é essencial para manter a competitividade. As dinâmicas industriais refletem-se nas transformações dos fatores fundamentais à sobrevivência das organizações — como as preferências dos consumidores, a evolução tecnológica e a pressão competitiva. Estes elementos influenciam diretamente a redefinição das atividades-chave, exigindo às empresas uma capacidade permanente de inovar e ajustar os seus processos à nova realidade (Geissdoerfer et al., 2018; Foss & Saebi, 2017). A tecnologia é a força motriz que cria e transforma indústrias. As empresas que conseguem adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas estão em vantagem (Fuertes et al., 2020). A adoção de tecnologias não deve ser aleatória, mas sim estratégica. A agência deve garantir qualidade em todas as fases da viagem: planeamento, execução e acompanhamento pós-viagem. A este propósito, refira-se que a tecnologia pode ajudar a reduzir custos e a diferenciar produtos, mas essa vantagem só se mantém se a empresa investir no seu desenvolvimento e souber usá-la de forma diferenciada (Fuertes et al., 2020). Esta inovação pode surgir internamente, através de equipas especializadas ou do conhecimento acumulado (Geissdoerfer et al., 2018; Leppänen et al., 2023; Shakeel et al., 2020).

v. Inovação nas parcerias-chave

As parcerias desempenham um papel crucial no modelo de negócio. No contexto da transformação digital, os fornecedores de tecnologia assumem uma importância estratégica. A seleção destes parceiros deve considerar a adequação das soluções às necessidades da agência, a sua compatibilidade com os recursos disponíveis e a sua visão de mercado. A inovação nas parcerias-chave

permite à agência potenciar os seus recursos, acelerar a adaptação tecnológica e manter-se competitiva num mercado em constante mutação. Assim, antes de se iniciar o processo de decisão quanto às soluções tecnológicas a adotar, deverão ser respondidas questões como: será a solução que melhor se adequa às minhas necessidades? terei os meios e recursos necessários para retirar todo o potencial da ferramenta? será o fornecedor que melhor se identifica com a posição que pretendo assumir no mercado?

Podemos concluir assim que a análise dos cinco blocos selecionados do BMC permite perceber como a transformação digital não se limita à simples adoção de tecnologia, mas exige uma reconfiguração profunda do modelo de negócio das agências de viagens tradicionais. A segmentação estratégica de clientes, a escolha inteligente dos canais de distribuição, a personalização da relação com o cliente, a digitalização das atividades-chave e a integração com parceiros tecnológicos revelam-se fatores determinantes para a sobrevivência e competitividade das agências no novo ecossistema digital. Desta forma, o BMC assume um papel fundamental como guia para a transformação digital, permitindo às agências de viagens não apenas adaptarem-se, mas também inovarem e diferenciarem-se num mercado cada vez mais orientado para a experiência digital do cliente. O BMC é amplamente reconhecido como uma ferramenta dinâmica e versátil para a criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócio (Macha-Huamán et al., 2023).. Concebido sob a forma de um mapa visual, permite representar de forma estruturada a lógica de funcionamento de uma organização, articulando graficamente as suas nove componentes fundamentais (Macha-Huamán et al., 2023). Esta representação facilita a análise integrada do modelo de negócio, promovendo a reflexão estratégica e a identificação de oportunidades de melhoria (Macha-Huamán et al., 2023; Zamzami et al., 2024). A simplicidade do BMC e a sua adaptabilidade a diferentes realidades organizacionais tornam-no especialmente eficaz em contextos marcados por

disrupção tecnológica e exigência de inovação contínua (Jorzik et al., 2024; Kupczyk et al., 2024; Kanbach et al., 2024).

5. Conclusões, limitações e linhas de investigação futuras

Perante a dinâmica acelerada e as pressões atuais que caracterizam o mercado de viagens, as agências de viagens tradicionais enfrentam o desafio de repensar os seus modelos de negócio, visando não só assegurar a sua rentabilidade, mas também a sua própria sobrevivência. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2013), a inovação do modelo de negócio, enquanto instrumento de gestão empresarial, deve responder a necessidades não satisfeitas, incorporar novas tecnologias ou proporcionar um aprimoramento significativo ao mercado existente. Com o propósito de demonstrar esta afirmação, importa referir as considerações de Xie et al. (2020) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010), segundo as quais, para que a inovação tenha o sucesso esperado, é necessário que esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização. A revisão da literatura permitiu concluir que a inovação de um modelo de negócio — independentemente da indústria — exige uma abordagem integrada, onde a interdependência entre os diferentes blocos do BMC, em particular os cinco destacados no presente trabalho, não deve ser negligenciada. Esta ferramenta apresenta uma linguagem clara, possibilitando o confronto e o alinhamento de ideias entre os intervenientes no processo de construção do Modelo de Negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa (Macha-Huamán et al., 2023).

No caso das agências de viagens, a transformação digital emerge como uma dimensão incontornável do processo de inovação. A gestão moderna destas empresas, a estratégia, a inovação e o desempenho constituem os pilares fundamentais sobre os quais deve assentar o modelo de negócio de uma agência de viagens orientada para a criação de valor. A adoção de soluções tecnológicas é determinante para otimizar os processos internos e para responder às necessidades de todos os intervenientes. Todavia, é reconhecido que é improvável que uma agência de viagens, atuando de forma isolada, consiga reunir todos

os recursos necessários para desenvolver soluções tecnológicas disruptivas. Mesmo na ausência de capacidade para desenvolver soluções internamente, as organizações podem aceder a um ecossistema de inovação através de alianças e parcerias que lhes permitam acompanhar a transformação digital em curso.

O presente estudo apresenta duas grandes limitações: Em primeiro lugar, a metodologia teórica e qualitativa adotada, sem validação empírica direta junto de agências de viagens, limita a generalização dos resultados. Em segundo lugar, o estudo concentrou-se exclusivamente em cinco dos nove blocos do BMC, considerados como tendo uma maior exposição à transformação digital, sem abranger a totalidade da lógica de criação de valor.

No que diz respeito a possíveis direções futuras de investigação, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos, nomeadamente através da realização de entrevistas, inquéritos e estudos de caso aplicados a agências de viagens em contexto real. A integração dos restantes blocos do BMC, bem como a aplicação de versões expandidas, como o Triple Layered Business Model Canvas proposto por Joyce e Paquin (2016), poderá proporcionar uma visão mais holística, incluindo as dimensões ambientais e sociais. Adicionalmente, propõe-se o aprofundamento do papel do metaverso como nova fronteira de inovação digital na experiência turística. A investigação futura poderá explorar como os ambientes imersivos e interativos podem transformar os canais de distribuição, a relação com o cliente e a proposta de valor das agências, testando modelos de negócio adaptados a esta realidade emergente.

Bibliografia

- Aguiar - Quintana, T., Moreno - Gil, S., Picazo- Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, pp. 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>.
- Bakır, M., & Atalık, Özlem . (2021). Application of Fuzzy AHP and Fuzzy MARCOS Approach for the Evaluation of E-Service Quality in the Airline Industry. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), pp. 127–152. <https://doi.org/10.31181/dmame2104127b>.
- Battour, M., Mady, K., Salaheldeen, M., Ratnasari, R. T., Sallem, R., & Al Sinawi, S. (2024). Halal tourism and ChatGPT: an overview of current trends and future research directions. *Journal of Islamic Marketing*, 15(12), pp. 3464-3483. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0379>.
- Bednar, R., & Slávik, Š. (2015). Innovation Space of the Business Models. *Scientific Annals of the “Alexandru Ioan Cuza” University of Iași Economic Sciences*, 62 (1), 63-84. <https://doi.org/10.1515/aicue-2015-0005>.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
- Chan, G. S., & Guillet, D. B. (2016). A New Revenue Management Framework for Hong Kong Travel Agencies. *Journal of Management and Sustainability*, 6(3), 57-67. <https://doi.org/10.5539/jms.v6n3p57>.
- Chen, X., Hyun, S. S., & Lee, T. J. (2022). The effects of parasocial interaction, authenticity, and self-congruity on the formation of consumer trust in online travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), pp. 563–576. <https://doi.org/10.1002/jtr.2522>.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review —descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(1), 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, pp. 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.

- <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474-1486.
- <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>.
- Kanbach, D. K., Heiduk, L., Blueher, G., Schreiter, M., & Lahmann, A. (2024). The GenAI is out of the bottle: generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. *Review of Managerial Science*, 18(4), pp. 1189-1220. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00696-z>.
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teegeer, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
- <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Ku, E.C. (2024). Anthropomorphic chatbots as a catalyst for marketing brand experience: evidence from online travel agencies. *Current Issues in Tourism*, 27(23), pp. 4165-4184.
- <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2289592>.
- Kupczyk, T., Dewalska-Opitek, A., Witczak, O., Budzinski, M., & Kalita, D. (2024). Business Model Canvas application in start-up stage business developments – Constraints and challenges. *European Research Studies Journal*, 27(4), pp. 921–940.
- <https://doi.org/10.35808/ersj/3611>.
- Jorzik, P., Klein, S. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182, 114764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>.
- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When do novel business models lead to high performance? A configurational approach to value drivers, competitive strategy, and firm environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), pp. 164-194.
- <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>.
- Macha-Huamán, R., Zavala-Zavala, O. M., Navarro Soto, F. C., & Flores-Urday, A. (2023). Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: A system approach. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10(5). <https://doi.org/10.4108/eetis.3594>.
- Morris, M., Allen, J., & Schindehutte, M. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, pp. 726–735.
- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Mu, Y., Bossink, B., Vinig, T. & You, S. (2021). Managing service innovations at online travel agencies: evidence from China. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12 (3), 533-547.
- <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2020-0190>.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 160940.
- <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. ISBN: 978-1-118-65640-2.
- Prosek, E. A., & Gibson, D. M. (2021). Promoting rigorous research by examining lived experiences: A review of four qualitative traditions. *Journal of Counseling & Development*, 99(2), pp. 167-177.
- <https://doi.org/10.1002/jcad.12364>.
- Rusu, B. (2016). The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, pp. 166 – 175.
- <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.103>.
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.
- <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102182>.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2-3, pp. 172-194.
- <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>.
- Xie, L., Guan, X., Cheng, Q., Huan, T-C. (2020). Using customer knowledge for service innovation in travel agency industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp. 113-123. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.001>.
- Yaşar, E., Tür, E., Yayla, E., & Alakuş, N. A. (2024). The Role and future of Metaverse in Travel Agencies. In *Exploring the Use of Metaverse in Business and Education* pp. 210-234.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications. ISBN:1506336183.
- Zhu, Y., Zhang, R., Zou, Y., & Jin, D. (2023). Investigating customers' responses to artificial intelligence chatbots in online travel agencies: the moderating role of product familiarity. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(2), pp. 208-224. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2022-004>.

Anexo 1 - Bases para a inovação da BMC

Parcerias chave Alianças estratégicas entre não competidores. Parcerias estratégicas entre concorrentes. <i>Joint ventures</i> para desenvolver novos negócios. Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos confiáveis. Otimização e economia de escala, usadas para reduzir custos; Redução de riscos e incertezas, alianças que permitam ganhar confiança na abordagem ao mercado; Aquisição de recursos e atividades em particular, aquisição de competências não desenvolvidas internamente.	Atividades chave Produção, desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos. Resolução de problemas, novas soluções para problemas de clientes específicos Plataforma/rede, voltado para os modelos tecnológicos. Recursos chave Tangíveis. Intangíveis. Humanos. Financeiros.	Propostas de valor (Proposição de valor) Novidade ou seja, se a proposta irá satisfazer um conjunto de necessidades ainda não percebidas pelo cliente. Personalização, entendida aqui como a satisfação das necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes. Redução de risco Acessibilidade, tornando os produtos e serviços mais facilmente acessíveis aos clientes.	Relação com o cliente Conquistar clientes; Reter clientes; Aumentar as vendas. Canal de distribuição Conhecimento, apresentação dos nossos produtos e serviços de forma a aumentarmos o conhecimento sobre os mesmos. Avaliação, auxiliar o cliente a avaliar a nossa proposta de valor. Compra, o ato de aquisição dos nossos produtos específicos por parte dos clientes. Entrega, como a proposta de valor é entregue aos clientes. Pós-venda, a forma como os clientes são acompanhados no pós-venda.	Segmento de clientes Mercado de Massa, as Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes se concentram em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares. Nicho de Mercado, a Proposta de Valor, os Canais e o relacionamento com clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado. Segmentado, fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas subtilmente diferentes. Diversificado, serve Segmentos de Clientes com necessidades e problemas muito diferentes”. Plataforma Multilateral, servem dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes.
Estrutura de custos A rentabilidade de uma empresa pode ser medida na relação entre o valor que ela cria e os custos monetários em que incorre na comercialização do seu bem ou serviço. Deste fato resulta a importância de uma gestão racional dos custos.			Modelo de receita (Fluxos de rendimento) O fluxo de rendimento, a fórmula de lucro, descreve como a empresa ganha dinheiro por via de um conjunto de fluxos de receita.	

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2013)