

**Recebido: 12.04.2025****Aprovado: 16.04.2025****Avaliado: pelo Sistema Double Blind Review**

## **TURISMO SÊNIOR EM TRANSFORMAÇÃO: INTERFACES ENTRE ECOLOGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS**

### **SENIOR TOURISM IN TRANSFORMATION: INTERFACES BETWEEN ORGANIZATIONAL ECOLOGY AND SERVICE MARKETING STRATEGIES**

**Assis Zukunelli****E-mail:** zukunelli@yahoo.com.br**ORCID:** 0009-0000-9546-4454**Lisiane Caroline Rodrigues Hermes****E-mail:** lisianehermes@upf.br**ORCID:** 0000-0002-3485-8764

#### **RESUMO**

O envelhecimento populacional impõe desafios adaptativos às organizações turísticas. Este ensaio teórico analisa como a integração da Ecologia Populacional das Organizações (EPO) e do Marketing de Serviços pode explicar a adaptação e o desempenho das empresas no mercado de turismo sênior. Argumenta-se que as pressões seletivas ambientais (EPO) interagem com as estratégias de adaptação ao cliente (Marketing de Serviços), mas a inércia estrutural (EPO) limita a capacidade de resposta organizacional. O objetivo é oferecer um quadro conceitual que considere simultaneamente as forças ambientais, os constrangimentos internos e as ferramentas de marketing para compreender a dinâmica competitiva e a sobrevivência organizacional neste segmento. Conclui-se que o sucesso exige equilibrar a superação da inércia e o marketing adaptativo, gerando valor ao cliente idoso e sustentando o negócio.

**Palavras-chave:** Turismo Sênior. Ecologia Populacional das Organizações. Marketing de Serviços. Adaptação Organizacional. Inércia Estrutural.

#### **ABSTRACT**

Population aging poses adaptive challenges for tourism organizations. This theoretical essay analyzes how integrating Population Ecology of Organizations (PEO) and Services Marketing can explain the adaptation and performance of companies in the growing senior tourism market. It argues that environmental selective pressures (PEO) interact with customer adaptation strategies (Services Marketing), but structural inertia (PEO) often limits organizational responsiveness. The objective is to offer a conceptual framework that simultaneously considers environmental forces, internal constraints, and marketing tools to understand competitive dynamics and organizational survival in this segment. It concludes that success depends on balancing overcoming inertia and implementing adaptive marketing strategies, generating value for the elderly customer and ensuring business sustainability.

**Keywords:** Senior Tourism. Population Ecology of Organizations. Services Marketing. Organizational Adaptation. Structural Inertia.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de turismo enfrenta um cenário de constantes transformações, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nas preferências dos consumidores e eventos externos disruptivos, como pandemias e instabilidades geopolíticas (Chakraborty, 2024; Gregurec; Tomičić-Pupek; Kutnjak, 2021; Sharma; Dogra; Khan, 2024). Nesse contexto dinâmico, a gestão estratégica e a adoção de abordagens inovadoras de marketing tornam-se elementos que contribuem para a sustentabilidade e competitividade das organizações (Barabanova; Bohatyryova; Gorina, 2020). Uma das transformações demográficas mais perceptível é o envelhecimento populacional global, que reconfigura padrões de consumo e cria demandas específicas no setor turístico (Patterson; Balderas, 2020).

O que já se sabe sobre este tema é que o envelhecimento populacional impacta diretamente o turismo, gerando um segmento crescente conhecido como turismo sênior. Este público busca experiências adaptadas às suas necessidades, valorizando conforto, acessibilidade, segurança e atividades culturalmente enriquecedoras (Balderas-Cejudo, 2024). Sabe-se também que o marketing de serviços é fundamental para atender a essas demandas, permitindo a personalização de ofertas e a comunicação eficaz com os idosos (Pettigrew, 2011). Além disso, a teoria da Ecologia Populacional das Organizações (EPO) oferece uma lente para analisar como as empresas de turismo se adaptam (ou não) às pressões seletivas do ambiente, incluindo as mudanças demográficas (Hannan & Freeman, 1977).

Contudo, o que ainda não se sabe completamente é como a interação específica entre os princípios da EPO (variação, seleção, retenção e inércia) e as estratégias de marketing de serviços molda a adaptação e a sobrevivência das organizações turísticas focadas no público sênior. Embora a EPO explique a seleção ambiental e a inércia, e o marketing de serviços detalhe a adaptação ao cliente, a dinâmica conjunta desses fatores no nicho específico do turismo sênior, considerando as particularidades desse público (heterogeneidade, necessidades de saúde, busca por bem-estar), carece de exploração teórica aprofundada. Falta compreender como as pressões seletivas do envelhecimento populacional interagem com as capacidades

adaptativas promovidas pelo marketing de serviços, e como a inércia estrutural pode limitar ou ser superada nesse contexto.

É importante saber sobre isso porque o envelhecimento populacional é uma tendência global irreversível, e o turismo sênior representa um mercado com potencial econômico (a "economia prateada") (Balderas-Cejudo, 2024; Griva; Mitroulia; Armakolas, 2024). Compreender como as organizações turísticas podem se adaptar a esse cenário não é apenas uma questão de oportunidade de mercado, mas também de inclusão social e promoção do envelhecimento ativo (Zsarnoczky, 2016). Falhas na adaptação podem levar à obsolescência organizacional, enquanto estratégias bem-sucedidas podem gerar valor tanto para as empresas quanto para os consumidores idosos, promovendo um turismo mais sustentável e resiliente.

Diante disso, a pergunta de pesquisa que norteia este ensaio é: Como a integração da perspectiva da Ecologia Populacional das Organizações com as estratégias de Marketing de Serviços pode explicar a adaptação e o desempenho das organizações no mercado de turismo sênior?

O objetivo desta pesquisa teórica é, portanto, analisar como os conceitos da Ecologia Populacional das Organizações (variação, seleção, retenção e inércia) e do Marketing de Serviços (personalização, foco no cliente, adaptação da oferta) se interligam para influenciar a capacidade adaptativa e a competitividade das empresas que atuam ou buscam atuar no segmento de turismo voltado para a população idosa.

Este ensaio teórico se desenvolve em um contexto de crescente importância do envelhecimento populacional como força motriz de mudanças sociais e econômicas. A pesquisa busca contribuir para o campo dos estudos de turismo e gestão organizacional, oferecendo um quadro conceitual integrado que pode auxiliar gestores e pesquisadores a compreenderem melhor as dinâmicas adaptativas no setor frente às transformações demográficas.

## **2. APRESENTAÇÃO DAS BASES TEÓRICAS**

A compreensão da dinâmica adaptativa das organizações de turismo frente ao envelhecimento populacional requer a integração de perspectivas teóricas consolidadas, notadamente a Ecologia Populacional das Organizações (EPO) e o Marketing de Serviços. Ambas as áreas possuem marcos teóricos e artigos seminais que fundamentam a análise proposta neste ensaio.

A Ecologia Populacional das Organizações começou a ser delineada como uma alternativa à visão adaptativa predominante nos estudos organizacionais com o trabalho seminal

de Hannan e Freeman (1977). Neste artigo, intitulado "The Population Ecology of Organizations", os autores argumentaram que as organizações, especialmente as maiores e mais estabelecidas, possuem fortes pressões de inércia estrutural que limitam sua capacidade de adaptação a mudanças ambientais. Em vez de focar na adaptação de organizações individuais, a EPO concentra-se nos processos de seleção ambiental que determinam quais formas organizacionais sobrevivem e proliferam em uma determinada população ao longo do tempo. Hannan e Freeman (1977, 2005) introduziram conceitos-chave como variação (diferenças entre organizações), seleção (processo pelo qual o ambiente favorece certas formas) e retenção (mecanismos que preservam as formas selecionadas). A inércia estrutural, resultante de fatores internos (investimentos, cultura organizacional) e externos (barreiras legais, legitimidade), é vista como uma consequência da busca por confiabilidade e responsabilização, paradoxalmente aumentando a probabilidade de sobrevivência a curto prazo, mas dificultando adaptações a longo prazo (Hannan; Freeman, 1984).

Outros desenvolvimentos importantes na EPO incluem a teoria dos nichos (Hannan; Freeman, 1977), que analisa as estratégias de especialização versus generalização em relação aos recursos ambientais, e estudos sobre densidade populacional e competição (Hannan; Carroll, 1992). Embora criticada por seu determinismo ambiental e caráter percebido como "anti-management" (Astley; Van De Ven, 1983), a EPO oferece uma lente para entender as taxas de fundação e mortalidade organizacional e a evolução das populações em resposta às mudanças ambientais, como as transformações demográficas (Singh; Lumsden, 1990).

Paralelamente, o campo do Marketing de Serviços emergiu da constatação de que as características intrínsecas dos serviços – intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade (produção e consumo simultâneos) e perecibilidade – exigiam abordagens de marketing distintas das aplicadas a bens tangíveis. Artigos pioneiros como o de Shostack (1977), "Breaking Free from Product Marketing", argumentaram pela necessidade de um pensamento específico para serviços, destacando a importância da gestão de processos e evidências físicas. Theodore Levitt (1975), com seu conceito de "Miopia em Marketing", já alertava para a importância de focar nas necessidades do cliente, um princípio central no marketing de serviços.

O desenvolvimento conceitual foi impulsionado por autores como Grönroos (1984, 1990), que propôs modelos de qualidade percebida em serviços, distinguindo qualidade técnica (o quê) e qualidade funcional (como), e enfatizou a importância do marketing interno e interativo. Lovelock (1983) contribuiu com classificações de serviços que ajudaram a entender suas diferentes naturezas e implicações gerenciais. Um marco fundamental foi o trabalho de

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), que desenvolveram o modelo de Gaps da Qualidade em Serviços e a escala SERVQUAL para mensurar a qualidade percebida pelo cliente com base em dimensões como confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis. Esses trabalhos estabeleceram as bases para a gestão da qualidade em serviços e a centralidade da experiência do cliente.

Revisões de literatura na área de marketing de serviços (Fisk; Brown; Bitner, 1993; Rocha; Silva, 2006) apontam para a evolução do campo, incorporando temas como gestão de relacionamentos, co-criação de valor, tecnologia em serviços (servitização) e a experiência do serviço. No contexto do turismo, a aplicação desses conceitos é direta, dada a natureza experiencial e relacional da atividade. A adaptação das estratégias de marketing de serviços torna-se um fator para atender às necessidades específicas de segmentos como o de turistas idosos, que demandam personalização, acessibilidade e foco no bem-estar (Patterson; Pegg, 2013; Vigolo; Vigolo, 2017).

A integração da EPO com o Marketing de Serviços, embora não trivial, permite analisar como as pressões seletivas do ambiente (envelhecimento populacional) interagem com as capacidades adaptativas que as empresas de turismo podem desenvolver através de estratégias de marketing focadas no cliente sênior. A EPO ajuda a entender os limites da adaptação (inércia), enquanto o Marketing de Serviços fornece as ferramentas para buscar essa adaptação.

## **2.1 DESENVOLVIMENTO: A INTERAÇÃO ENTRE EPO E MARKETING DE SERVIÇOS NO TURISMO SÊNIOR**

A dinâmica competitiva no mercado de turismo sênior é influenciada pelos princípios da Ecologia Populacional das Organizações (EPO), que descrevem como as populações organizacionais evoluem sob pressões ambientais. A mudança demográfica do envelhecimento atua como uma força seletiva primária, remodelando as condições de sobrevivência e crescimento para as empresas do setor (Bloom, 2011; Carroll; Hannan, 2000).

A compreensão dessa dinâmica exige analisar como a variação entre as organizações, os processos de seleção ambiental, a retenção de características adaptativas e a onipresente inércia estrutural se manifestam especificamente neste contexto (Hannan; Freeman, 1977). A variação surge não apenas das diferentes estratégias e estruturas das empresas existentes, mas também da entrada de novas organizações que buscam explorar o nicho emergente do turismo sênior. A seleção ambiental favorece aquelas formas organizacionais

cujas ofertas e operações se alinham melhor às necessidades e preferências distintas dos viajantes idosos – como acessibilidade, segurança, conforto e experiências memoráveis (Lu; Zhu, 2024; Śniadek, 2006). As características que conferem vantagem adaptativa, como infraestrutura acessível ou pessoal treinado, tendem a ser retidas e replicadas pelas organizações bem-sucedidas. Contudo, a inércia estrutural, uma resistência à mudança inerente às organizações estabelecidas devido aos investimentos passados, rotinas consolidadas e cultura organizacional, representa uma barreira à adaptação, mesmo diante de claras pressões ambientais (Hannan; Freeman, 1984). Assim, a EPO fornece o quadro para entender por que algumas empresas prosperam enquanto outras declinam no cenário em evolução do turismo sênior.

Dentro desse cenário moldado pelas forças da EPO, o Marketing de Serviços emerge como um mecanismo por meio do qual as organizações podem tentar gerar variações adaptativas e responder às pressões seletivas do mercado sênior. Diferentemente do marketing de produtos, o marketing de serviços foca na gestão da experiência do cliente, um aspecto central no turismo (Grönroos, 1990; Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985). Para o público idoso, isso implica ir além das ofertas genéricas e desenvolver serviços personalizados que considerem suas capacidades físicas, interesses cognitivos e necessidades de bem-estar (Patterson; Pegg, 2013). Estratégias de marketing eficazes envolvem a segmentação cuidadosa desse público heterogêneo, a comunicação clara e acessível (Meiners; Seeberger, 2010), e o design de serviços que incorporem atributos valorizados como segurança, conforto, socialização e enriquecimento cultural (Stanimir; Przybysz, 2024). A aplicação de conceitos como a gestão da qualidade percebida (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988), a adaptação dos processos de entrega do serviço (Shostack, 1977) e o uso de tecnologia assistiva (Larsson Ranada; Lidström, 2019) são exemplos de como o marketing de serviços pode instrumentalizar a adaptação. Ao identificar e responder às necessidades específicas dos clientes idosos, o marketing de serviços permite que as empresas criem variações potencialmente vantajosas, influenciando sua posição no processo de seleção ambiental e, em certa medida, desafiando a inércia organizacional.

O nicho específico do turismo sênior, impulsionado pela "economia prateada", apresenta um conjunto particular de oportunidades e desafios que intensificam as dinâmicas adaptativas (Balderas-Cejudo, 2024; Griva; Mitroulia; Armakolas, 2024). A oportunidade reside no potencial de crescimento de um segmento com maior disponibilidade de tempo e, frequentemente, recursos financeiros para viajar. Esse público busca lazer, sem desconsiderar

experiências que promovam saúde, bem-estar, aprendizado contínuo e conexão social (Zhang, 2024). Isso abre espaço para ofertas inovadoras, como turismo de bem-estar, turismo educacional para idosos e roteiros culturalmente imersivos. Contudo, os desafios são igualmente desafiadores: A heterogeneidade dentro da população idosa (em termos de saúde, renda, mobilidade e interesses) exige uma segmentação sofisticada e a rejeição de estereótipos (Balderas-Cejudo, 2024).

A necessidade de garantir acessibilidade universal em infraestruturas, transportes e atrações é um requisito, mas muitas vezes negligenciado ou de implementação custosa (Domínguez; Rubio-Escuderos; Alén González, 2024; Liew; Hussin; Abdullah, 2021). As organizações que conseguem navegar por esses desafios, oferecendo valor genuíno e experiências inclusivas, estão mais propensas a serem selecionadas positivamente pelo ambiente, enquanto aquelas que falham em reconhecer e atender a essas demandas específicas correm o risco de marginalização.

Apesar das oportunidades claras e das ferramentas adaptativas oferecidas pelo marketing de serviços, a inércia estrutural frequentemente se impõe como uma barreira à adaptação das organizações turísticas ao mercado sênior. Conforme postulado por Hannan e Freeman (1977, 1984), as organizações, especialmente as maiores e mais antigas, desenvolvem estruturas, processos e culturas que, embora possam ter sido eficientes no passado, resistem às mudanças. No contexto do turismo sênior, isso pode se manifestar na relutância em investir em infraestrutura acessível (devido aos custos), na dificuldade em treinar o pessoal para lidar com as necessidades específicas dos idosos (devido a rotinas estabelecidas), ou na incapacidade de redesenhar serviços para serem mais flexíveis e inclusivos (devido à rigidez dos processos operacionais). Empresas aéreas, redes hoteleiras ou grandes operadoras podem reconhecer a importância do mercado sênior através de suas pesquisas de marketing, mas falhar em implementar as mudanças necessárias devido a essas forças inerciais. Isso pode criar oportunidades para novas entrantes ou empresas menores e mais especializadas, que, por não carregarem o peso das estruturas legadas, podem ser mais ágeis na adaptação às demandas específicas desse nicho, exemplificando a dinâmica de competição e substituição prevista pela EPO.

Em síntese, o desempenho e a sobrevivência das organizações no crescente mercado de turismo sênior podem ser mais bem compreendidos através de uma perspectiva que integra a Ecologia Populacional das Organizações e o Marketing de Serviços. A EPO estabelece o contexto, descrevendo as pressões seletivas impostas pelo ambiente em transformação

(envelhecimento populacional) e os constrangimentos internos à mudança (inércia estrutural). O Marketing de Serviços, por sua vez, oferece o roteiro e as ferramentas para a adaptação, permitindo que as organizações identifiquem as necessidades do público sênior e desenvolvam respostas estratégicas (variações) na forma de produtos, serviços e experiências personalizadas. O sucesso organizacional, portanto, não depende apenas de reconhecer a oportunidade de mercado, mas da capacidade de efetivamente implementar as adaptações necessárias, superando a inércia interna. As empresas que conseguem alinhar suas estratégias de marketing com as demandas do ambiente, gerando variações adaptativas e mitigando os efeitos da inércia, aumentam suas chances de serem selecionadas positivamente e prosperarem. Aquelas que permanecem presas a modelos de negócios obsoletos, incapazes de responder às novas realidades demográficas, enfrentam um risco crescente de declínio e eventual desaparecimento, conforme previsto pelos modelos de seleção da EPO. Esta perspectiva integrada oferece um quadro para analisar a competitividade e orientar a gestão estratégica no setor de turismo frente a um de seus desafios e oportunidades mais definidores.

### **3. DISCUSSÃO**

A proposta teórica desenvolvida neste ensaio, que integra a Ecologia Populacional das Organizações (EPO) e o Marketing de Serviços para analisar a adaptação no turismo sênior, dialoga diretamente com a literatura existente, confirmando alguns aspectos e oferecendo novas perspectivas sobre outros. A análise confirma a crescente importância do envelhecimento populacional como uma força ambiental que pressiona por adaptação no setor de turismo, um ponto amplamente reconhecido na literatura sobre turismo sênior (Balderas-Cejudo, 2024; Zhao, 2024). Confirma-se também o papel central do marketing de serviços como ferramenta para compreender e atender às necessidades específicas desse público, como personalização, acessibilidade e foco no bem-estar (Patterson; Pegg, 2013), alinhando-se aos princípios fundamentais do marketing de serviços estabelecidos por autores seminais (Grönroos, 1990; Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988).

No entanto, a proposta não busca refutar diretamente achados anteriores, mas sim oferecer uma explicação mais nuançada para a heterogeneidade observada nas respostas organizacionais a essas pressões. Enquanto muitos estudos focam ou na descrição das demandas do turista sênior ou nas estratégias de marketing isoladas, a integração com a EPO introduz a dimensão da seleção ambiental e da inércia estrutural como fatores explicativos para a dificuldade ou o fracasso adaptativo, mesmo quando as oportunidades de mercado são claras e

as ferramentas de marketing estão disponíveis. A literatura sobre EPO (Hannan; Freeman, 1977, 1984) postula que a adaptação não é um processo simples ou garantido, e este ensaio aplica essa lógica ao contexto específico do turismo sênior, sugerindo que a inércia pode ser uma barreira tão ou mais significativa que a falta de conhecimento sobre o mercado ou as ferramentas de marketing.

A principal novidade deste estudo reside precisamente na integração explícita e na análise conjunta da EPO e do Marketing de Serviços para explicar a dinâmica adaptativa no turismo sênior. Até onde se sabe, a literatura tende a tratar esses campos separadamente ou com conexões tênues. Este ensaio propõe que a compreensão da sobrevivência e do desempenho das organizações neste mercado específico é enriquecida ao considerar simultaneamente as forças seletivas e inerciais (EPO) e os mecanismos de resposta e criação de valor (Marketing de Serviços). Argumenta-se que nem a visão puramente adaptativa do marketing, nem a visão mais determinista da EPO, sozinhas, capturam a complexidade do fenômeno. A interação entre a capacidade de gerar variações adaptativas via marketing e os constrangimentos impostos pela inércia estrutural sob a pressão seletiva do envelhecimento é o cerne da contribuição teórica.

Ao oferecer este quadro conceitual integrado, o estudo preenche lacunas na literatura de gestão do turismo e estudos organizacionais. Primeiramente, oferece uma explicação teórica mais robusta para a diversidade de desempenho entre empresas que atuam no mercado sênior, indo além de fatores puramente mercadológicos ou estratégicos isolados. Em segundo lugar, conecta explicitamente a macrodinâmica populacional (EPO) com a microdinâmica da gestão de serviços e relacionamento com o cliente (Marketing de Serviços), oferecendo uma ponte entre níveis de análise frequentemente desconectados. Terceiro, ao aplicar a EPO a um contexto de serviço específico e em transformação demográfica, contribui para a própria teoria da EPO, explorando como suas dinâmicas se manifestam em setores não industriais e sob pressões ambientais de natureza social e demográfica.

Este estudo faz a literatura avançar ao propor um modelo conceitual que descreve o fenômeno da adaptação no turismo sênior, ao explicá-lo através da interação de forças ambientais, capacidades organizacionais e constrangimentos estruturais. Ele desafia uma visão simplista da adaptação, enfatizando a tensão entre a necessidade de mudar (imposta pelo ambiente e identificada pelo marketing) e a dificuldade em mudar (explicada pela inércia na EPO). Ao fazê-lo, fornece uma base teórica mais sólida para futuras pesquisas empíricas que possam testar as relações propostas e investigar os fatores que moderam a interação entre inércia, marketing adaptativo e desempenho organizacional no contexto do turismo sênior.

Além disso, oferece *insights* relevantes para gestores, destacando a importância não apenas de desenvolver estratégias de marketing adequadas, mas também de abordar proativamente as barreiras internas à mudança para garantir a sobrevivência e o sucesso a longo prazo.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo analisar como a integração dos conceitos da Ecologia Populacional das Organizações (EPO) e do Marketing de Serviços pode influenciar a capacidade adaptativa e a competitividade das empresas no segmento de turismo sênior. Considera-se que o objetivo foi atingido por meio da articulação teórica que demonstrou como as pressões seletivas do envelhecimento populacional e a inércia estrutural (EPO) interagem com as estratégias de adaptação ao cliente e criação de valor (Marketing de Serviços), moldando o desempenho e a sobrevivência organizacional neste mercado específico.

Os principais resultados desta análise teórica indicam que: (1) O envelhecimento populacional atua como uma força seletiva ambiental, favorecendo organizações turísticas que se adaptam às necessidades de acessibilidade, conforto, segurança e bem-estar dos idosos; (2) O Marketing de Serviços oferece ferramentas para identificar essas necessidades e desenvolver variações adaptativas na oferta, como personalização e experiências enriquecedoras; (3) A inércia estrutural, conforme postulado pela EPO, representa uma barreira crítica à adaptação, mesmo diante de oportunidades de mercado claras, explicando por que muitas organizações estabelecidas podem falhar em responder eficazmente às mudanças demográficas; (4) A sobrevivência e o sucesso no turismo sênior dependem, portanto, de um equilíbrio delicado entre a capacidade de superar a inércia interna e a habilidade de implementar estratégias de marketing adaptativas que gerem valor para o cliente idoso.

As contribuições teóricas deste ensaio residem na proposição de um quadro conceitual integrado que conecta a EPO e o Marketing de Serviços para explicar a dinâmica adaptativa em um contexto específico e relevante – o turismo sênior. Esta integração oferece uma visão mais completa e intrincada do que abordagens isoladas, preenchendo lacunas ao conectar níveis de análise macro (populacional) e micro (gestão de serviços) e ao aplicar a EPO a um setor de serviços sob forte influência de mudanças demográficas. O ensaio avança a literatura ao destacar a tensão entre a necessidade e a dificuldade de adaptação, fornecendo uma base para futuras investigações.

Reconhece-se, contudo, que este estudo possui limitações inerentes à sua natureza teórica. Por ser um ensaio, não apresenta dados empíricos para validar as proposições

desenvolvidas. A análise baseia-se na articulação de conceitos e na literatura existente, o que implica um nível de abstração. Além disso, a complexidade da interação entre EPO e Marketing de Serviços pode envolver outros fatores contextuais (culturais, econômicos, tecnológicos) que não foram explorados em profundidade neste trabalho.

Diante do exposto e das limitações identificadas, sugerem-se algumas direções para futuros trabalhos. Pesquisas empíricas são necessárias para testar as relações propostas neste ensaio, investigando, por exemplo, como diferentes níveis de inércia estrutural afetam a adoção de práticas de marketing voltadas para o público sênior e qual o impacto disso no desempenho organizacional (taxas de sobrevivência, crescimento, lucratividade). Estudos comparativos entre diferentes tipos de organizações turísticas (grandes redes vs. pequenas empresas especializadas) poderiam elucidar como a inércia e a capacidade adaptativa variam. Adicionalmente, pesquisas futuras poderiam explorar o papel de fatores moderadores, como a cultura organizacional, a liderança e o uso de tecnologias, na capacidade das empresas de superar a inércia e implementar estratégias de marketing eficazes no contexto do turismo sênior. Aprofundar a compreensão sobre a heterogeneidade do próprio segmento sênior e como diferentes subgrupos respondem às ofertas turísticas também representa um campo fértil para investigações futuras.

## REFERÊNCIAS

- ALÉN, Elisa; DOMÍNGUEZ, Trinidad; LOSADA, Nieves. New opportunities for the tourism market: Senior tourism and accessible tourism. **Visions for global tourism industry: Creating and sustaining competitive strategies**, p. 139-166, 2012.
- ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, p. 245-273, 1983.
- BALDERAS-CEJUDO, María Adela. Towards a deeper understanding of senior tourists: challenges and opportunities of an emerging market segment. 2024.
- BARABANOVA, Valentina V.; BOHATYRYOVA, Galina A.; GORINA, Ganna O. Marketing mechanisms of tourist industry development in an unstable environment. **Journal of Geology, Geography and Geoecology**, v. 29, n. 4, p. 625-636, 2020.
- BLOOM, David E. et al. Population aging: facts, challenges, and responses. **Benefits and compensation International**, v. 41, n. 1, p. 22, 2011.
- CARROLL, Glenn R.; HANNAN, Michael T. **The demography of corporations and industries**. Princeton University Press, 2000.
- CHAKRABORTY, Partha Pratim. Tourism in Transition in Sustainable World: Embracing Technology and Sustainability in the Post-Pandemic Era. In: **Special Interest Trends for Sustainable Tourism**. IGI Global, 2024. p. 348-374.

DOMÍNGUEZ VILA, Trinidad; RUBIO-ESCUDELOS, Lucía; ALÉN GONZÁLEZ, Elisa. Accessible tourism: using technology to increase social equality for people with disabilities. **Tourism Review**, 2024.

FISK, Raymond P.; BROWN, Stephen W.; BITNER, Mary Jo. Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 61-103, 1993.

GREGUREC, Iva; TOMIČIĆ-PUPEK, Katarina; KUTNJAK, Ana. Disruption caused business transformations in tourism-related industries. In: **2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference-Europe (TEMSCON-EUR)**. IEEE, 2021. p. 1-6.

GRIVA, Anastasia; MITROULIA, Maria; ARMAKOLAS, Stefanos. Strategic management of the silver economy: A European perspective. **European Journal of Management and Marketing Studies**, v. 9, n. 1, 2024.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Lexington, MA: Lexington books, 1990.

HANNAN, Michael T.; CARROLL, Glenn R. **Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition**. Oxford University Press, 1992.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, p. 149-164, 1984.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Ecologia populacional das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 70-91, 2005.

KRISHNA, Sarath; MEPPURATH, Daly Paulose. Senior tourism: a systematic review and research agenda. **International Journal of Tourism Policy**, v. 15, n. 2, p. 156-169, 2025.

LARSSON RANADA, Åsa; LIDSTRÖM, Helene. Satisfaction with assistive technology device in relation to the service delivery process—A systematic review. **Assistive Technology**, v. 31, n. 2, p. 82-97, 2019.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Journal of Library Administration**, v. 4, n. 4, p. 59-80, 1984.

LIEW, Sien Leong; HUSSIN, Siti Rahayu; ABDULLAH, Nawal Hanim. Attributes of senior-friendly tourism destinations for current and future senior tourists: An importance-performance analysis approach. **Sage Open**, v. 11, n. 1, p. 2158244021998658, 2021.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, 1983.

LU, Xiaojing; ZHU, Jiabin. Design and development of middle-aged and elderly tourism products based on fuzzy decision support system. **International Journal of Computational Intelligence Systems**, v. 17, n. 1, p. 115, 2024.

MEINERS, Norbert H.; SEEBERGER, Bernd. Marketing to senior citizens: Challenges and opportunities. **The Journal of Social, Political, and Economic Studies**, v. 35, n. 3, p. 293, 2010.

- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.
- PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PATTERSON, Ian; BALDERAS, Adela. Continuing and emerging trends of senior tourism: A review of the literature. **Journal of Population Ageing**, v. 13, p. 385-399, 2020.
- PATTERSON, Ian; PEGG, Shane. Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists. In: **Marketing of tourism experiences**. Routledge, 2013. p. 156-174.
- PETTIGREW, Simone. Catering to older consumers' customer service needs. **The silver market phenomenon: Marketing and innovation in the aging society**, p. 217-228, 2011.
- ROCHA, Angela D.; SILVA, Jorge F. D. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 1-9, 2006.
- SHARMA, Sahil; DOGRA, Jeet; KHAN, Sona. Destination resilience and transformations in the tourism sector: new tendencies in destination development and management. **Tourism & Management Studies**, v. 20, n. 4, p. 17-26, 2024.
- SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 2, p. 73-80, 1977.
- SINGH, Jitendra V.; LUMSDEN, Charles J. Theory and research in organizational ecology. **Annual Review of Sociology**, v. 16, n. 1, p. 161-195, 1990.
- ŚNIADEK, Joanna. Age of Senior - A Challenge for Tourism and Leisure Industry. **Studies in Physical Culture & Tourism**, v. 13, 2006.
- STANIMIR, Agnieszka; PRZYBYSZ, Klaudia. Demographic Challenges for the Tourism Industry: The Future of Seniors' Activities — A Case Study of Poland. **Tourism and Hospitality**, v. 5, n. 4, p. 1456-1476, 2024.
- VIGOLO, Vania; VIGOLO, Vania. Strategic and Operational Marketing Tools for Older Tourists. **Older Tourist Behavior and Marketing Tools**, p. 157-176, 2017.
- ZHANG, Puwei et al. Differentiation of rural summer health tourism for urban elderly: Tourist segmentation based on tourism experience. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 59, p. 149-152, 2024.
- ZHAO, Lei et al. Impacts of population aging on tourism development in China: direct, indirect and spatial perspectives. **Current Issues in Tourism**, p. 1-17, 2024.
- ZSARNOCZKY, Martin. Silver tourism. **International Scientific Days**, p. 19-20, 2016.