

# GESTÃO DE CRISE NO TURISMO: REFLEXOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE TORRES, RIO GRANDE DO SUL – BRASIL

Crisis Management in Tourism: reflexes of the Covid-19 pandemic in the Accommodation Facilities in the city of Torres, Rio Grande do Sul – Brazil

Gestión de Crisis en el Turismo: reflejos de la pandemia del Covid-19 en los Establecimientos de Alojamiento del municipio de Torres, Rio Grande do Sul – Brasil

**Maria Emília Martins da Silva Garbuio<sup>1</sup>**

**Bárbara Rodrigues Eyng<sup>1</sup>**

**Danielli Bitencourt Pereira<sup>1</sup>**

**Lucyene Lopes da Silva<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Instituto Federal Catarinense, Sombrio, Santa Catarina, Brasil

Data de submissão: 22/05/2022 – Data de aceite: 10/08/2022

## **Palavras-chave: Resumo**

EVENTOS ADVERSOS; IMPACTOS ECONÔMICOS; RESILIÊNCIA; ESTRATÉGIAS GERENCIAIS; MEIOS DE HOSPEDAGEM.

Os eventos adversos são uma constante no mundo, desde tempos remotos, incluindo desastres ambientais, crises diplomáticas, guerras civis e humanitárias, epidemias entre outros. Quando estes ocorrem, um dos segmentos econômicos mais afetados é o turismo. Seus impactos podem repercutir em uma escala multilateral, com sérios prejuízos. Ao final do ano 2019, o mundo se deparou com a pandemia da covid-19, propiciando efeitos globais catastróficos. Diante disso, a gestão de crise emerge como um conjunto de estratégias de controle e recuperação derivado de circunstâncias como essas. Sendo assim, a pesquisa investigou quais foram as principais estratégias adotadas pelos meios de hospedagem do município de Torres (Rio Grande do Sul - Brasil), durante o período pandêmico, na tentativa de reduzir os efeitos adversos econômicos. Aplicou-se uma entrevista estruturada com 19 dirigentes de meios de hospedagem, em agosto de 2021, tendo como principais variáveis: estratégias para contenção da crise, adaptação aos protocolos de segurança sanitária e medidas prospectivas para a estabilidade do empreendimento. Adotou-se o gerenciamento de dados da plataforma google forms para tabulação dos dados. Os resultados apontaram impactos negativos no setor, como

Maria Emília: Docente do Instituto Federal Catarinense (IFC), Sombrio, Santa Catarina, Brasil. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: maria.martins@ifc.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4137-1890>.

Danielli: Técnica em Hospedagem, Instituto Federal Catarinense, Sombrio, Santa Catarina, Brasil. E-mail: danielttpereira@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3453-5906>.

Bárbara: Técnica em Hospedagem, Instituto Federal Catarinense, Sombrio, Santa Catarina, Brasil. E-mail: babi.eyng15@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5485-9908>.

Lucyene: Docente do Instituto Federal Catarinense (IFC), Sombrio, Santa Catarina, Brasil. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: lucyene.dasilva@ifc.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7127-4047>

queda drástica na demanda, dificuldades econômicas e cancelamentos de reservas. As estratégias de enfrentamento mais recorrentes foram a gestão de marketing e a retenção de gastos. Evidenciou-se que, no geral, as empresas não implementam planos de gestão de crise e, quase sempre, atuam de forma reativa a elas.

## Key-words:

ADVERSE EVENTS; ECONOMIC IMPACTS; RESILIENCE; MANAGEMENT STRATEGIES; ACCOMMODATION MEANS.

## Palabras clave:

EVENTOS ADVERSOS, IMPACTOS ECONÓMICOS; RESILIENCIA; ESTRATEGIAS DE GESTIÓN; MEDIOS DE HOSPEDAJE

## Abstract:

Unfortunately, adverse events are constant in the world, such as, environmental disasters, diplomatic crises, civil and humanitarian wars. Consequently, tourism is one of the most affected economic segments. Its economic impacts can have repercussions on a multilateral scale, with serious losses might be applied. By the end of 2019, the world was faced with the COVID-19 pandemic, providing catastrophic global effects. In this scenario, crisis management appears as a set of control and recovery strategies derived from these conditions. Then, the aim of this study was to investigate what were the main strategies adopted by the lodging facilities in the municipality of Torres (Rio Grande do Sul - Brazil) during the pandemic period, to reduce economic impacts. A structured interview was applied with 19 managers of lodging facilities in August 2021, having as main variables: strategies to contain the crisis, adaptation to health safety protocols and prospective measures for the stability of the enterprise. The data management of the google forms platform was adopted for data tabulation. The results showed negative impacts, such as a drastic drop in demand, economic difficulties, as well as numerous booking cancellations. The most recurrent strategies were marketing management and reduction of spending costs. It was evidenced that, in general, companies did not implement crisis management plans and, almost always, they acted in a reactive way.

## Resumen

Los eventos adversos son una constante en el mundo, desde tiempos remotos, incluyendo desastres ambientales, crisis diplomáticas, guerras civiles y humanitarias, epidemias entre otros. Cuando estos ocurren, uno de los segmentos económicos más afectados es el turismo. Sus impactos económicos pueden tener repercusiones a escala multilateral, con graves perjuicios. A finales de 2019, el mundo se enfrentó a la pandemia de COVID-19, propiciando efectos globales catastróficos. Ante eso, la gestión de crisis surge como un conjunto de estrategias de control y recuperación derivadas de estas circunstancias. La encuesta investigó cuáles fueron las principales estrategias adoptadas por los establecimientos de hospedaje del municipio de Torres (Rio Grande do Sul - Brasil), durante el período de la pandemia, en un intento de reducir los efectos económicos adversos. Se aplicó una entrevista estructurada a 19 gerentes de establecimientos de hospedaje en agosto de 2021, teniendo como principales variables: estrategias para contener la crisis, adecuación a protocolos de seguridad sanitaria y medidas prospectivas para la estabilidad del emprendimiento. Se adoptó la gestión de datos de la plataforma de formularios de Google para la tabulación de datos. Los resultados mostraron impactos negativos en el sector, como una drástica caída de la demanda, dificultades económicas, y cancelaciones de reservas. Las estrategias de afrontamiento más recurrentes fueron la gestión de marketing y la retención de gastos. Se evidenció que, en general, las empresas no implementan planes de manejo de crisis y, casi siempre, actúan de forma reactiva a ellas.

## INTRODUÇÃO

Eventualmente e, ao longo do tempo, as nações são tomadas por diversas crises, sejam de ordem econômica, humanitária, política, ambiental ou sanitária, afetando a sociedade e as organizações de maneira conjunta. O turismo, que abrange numerosos setores do mercado de serviços, sofre com as várias situações de instabilidade, necessitando de planejamento constante, que estabeleça processos gerenciais e técnicas operacionais, a fim de conter as ameaças de perdas e danos para as instituições afetadas pelas crises (Hall, 2010; Monti, 2011; Souza *et al.*, 2018; Dube, Nhamo & Chikodzi, 2020).

Ao final do ano de 2019, instalou-se uma pandemia por todos os continentes do mundo, por causa de um vírus denominado covid-19, marcando uma súbita contração e interrupção nos fluxos turísticos, devido à instauração imediata do isolamento social (*lockdown*) com o propósito de amenizar a contaminação e proliferação do vírus (Gossling, Scott & Hall, 2020; Dube, Nhamo & Chikodzi, 2020). Essa decisão, tomada pelas autoridades governamentais, resultou em uma interrupção de viagens nacionais e internacionais, cancelamentos e remarcações de diárias, fechamento temporário e capacidade reduzida na hotelaria (Fundação Getúlio Vargas, 2020).

Esse cenário, que afetou praticamente todos os países do globo e toda a cadeia produtiva do turismo, provocou uma mudança drástica de conduta para as empresas do segmento, por meio da implementação de estratégias de gestão de crise (Chan *et al.*, 2019). Segundo Tito e Araújo (2019), a gestão de crise consiste num fator decisivo para modificações de conceitos e ações na forma de gerenciar a empresa no intuito de facilitar o enfrentamento do clima incerto e durável que define o universo dos negócios (Faulkner, 2001).

Considerando que destinos turísticos de todo o país sofreram queda na sua demanda de turistas em detrimento dessa crise sanitária global, elegeu-se a Região Sul do Brasil como caso de investigação. Deste recorte, o município de Torres foi eleito como objeto de análise para o estudo, localizado no litoral norte do estado do Rio Grande do Sul, dado seu destaque no segmento de turismo de sol e praia dentre os três estados do Sul do país, o que inclui número de turistas/ano e leitos de hospedagem. A problemática da pesquisa incidiu sobre o quanto a covid-19 afetou os meios de hospedagens (MHs) da localidade, já que, sendo um destino turístico, o município tem uma população flutuante aproximada de 500 mil turistas ao ano (Silva & Gonçalves, 2015) e, em decorrência da pandemia, os impactos econômicos sobre a oferta turística local foram expressivos. Logo, buscou-se identificar as estratégias de gestão de crise implementadas pelos 27 MHs inseridos no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR) de Torres (RS), durante o período pandêmico da covid-19, ao longo dos anos 2020 e 2021.

## GESTÃO DE CRISE NO TURISMO E PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

Sob uma perspectiva teórica, a crise conceitua-se como “uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo” (Glaesser, 2008, p. 25). Segundo Rosenthal, Charles e Hart (1989 citado por Tito & Araújo, 2019, p. 4), a crise configura-se uma grave ameaça de ruptura para as estruturas básicas ou para os princípios e diretrizes de um sistema, que sob pressão do tempo e circunstâncias elevadamente incertas, carece de decisões vitais e emergenciais. Com base na distinção de Faulkner (2001), uma organização enfrenta uma crise devido a falhas internas, enquanto enfrenta um desastre devido a fatores externos incontrolláveis.

No tocante às facetas de uma crise, as organizações devem prever suas possibilidades latentes, a fim de gerenciá-las com risco calculado inerente aos processos e às pessoas envolvidas. Considerando que as crises são, majoritariamente imprevisíveis, mesmo assim, Faulkner (2001) e Forni (2007, p. 365) elucidam que é mais assertivo investir em sua prevenção. Pesquisas demonstram que as organizações que dispõem de um planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis (Chan *et al.*, 2019). Isso é confirmado por Constantinides (2013), Pearson e Clair (1998 citado por Tito & Araújo, 2019, p. 5) que afirmam que a gestão de crise é uma tentativa sistemática, executada por uma organização e seus gestores, para reconhecer e encontrar prováveis crises, com o propósito de realizar ações preventivas, policiando e/ou interrompendo seus efeitos e, por fim, se restabelecendo. A depender da magnitude, escala e espaço, seu(s) impacto(s) pode(m) se dar em uma única ou várias dimensões simultaneamente, como as ambientais, econômicas, políticas, segurança internacional, saúde, etc.

O turismo é frequentemente associado à globalização, já que é caracterizado por um processo de integração social, econômica e cultural entre diversos locais do planeta, e diante disso, intensifica-se o fluxo turístico internacional, investimentos externos, acordos comerciais, ampliação da tecnologia e infraestrutura, trazendo uma dilatação na oferta de bens e serviços (Soares, 2007). Entretanto, a integração das nações provoca uma relação de interdependência, em que efeitos adversos impactam seus mercados, ameaçando sua estabilidade econômica e social, resultando em crises internacionais de âmbito global (Hall, 2010). Do ponto de vista histórico, o mundo já enfrentou diversas crises, como catástrofes ambientais, pandemias, atentados terroristas, conflitos militares e políticos, guerras civis entre outras, causando recuo e estagnação na economia mundial, o que, por sua vez, refletiu de maneira negativa no turismo (Enz & Taylor, 2002; Hall, 2010; Monti, 2011). Em meio aos séculos XX e XXI, diferentes crises manifestaram-se de forma trágica nesse setor. As mais marcantes e históricas foram:

### **Segunda Guerra Mundial (1939-1945)**

Sua eclosão iniciou na Europa, mas se espalhou em nações de todos os continentes. A ação teve como estopim a insatisfação da sociedade alemã sobre o desfecho da guerra anterior, tendo como causas o militarismo e o expansionismo. No decorrer dos seis anos da Segunda Guerra Mundial, perdurou-se uma estagnação econômica devido ao conflito, no qual as circunstâncias refletiram de maneira integral no turismo, que somente se recuperou após a estabilidade econômica dos principais países emissores e receptivos, contando com o apoio de organismos e associações públicas e privadas internacionais, a fim de expandir e desenvolver a atividade turística (Montejano, 2001, p. 97). Os impactos foram em um grau tão intenso, que apenas quatro anos depois o setor deu indícios de uma nova movimentação, com características progressistas do turismo de massa (Silva, 2004, p. 16). Isso também se fez possível por meio do crescimento progressivo do poder aquisitivo da população. Conseqüentemente, o setor apresentou uma acentuada expansão das correntes turísticas, com a marca de 25 milhões de turistas internacionais (Montejano, 2001, p. 99).

### **Atentados Terroristas de 11 de setembro de 2001 - Nova York, Estados Unidos (EUA)**

O ataque terrorista de repercussão global ocorreu no dia 11 de setembro de 2001, nas Torres Gêmeas do complexo empresarial do *World Trade Center*, em Nova York, e no

Pentágono em Washington. Ambos os edifícios foram bombardeados por um atentado terrorista, além de outras tentativas à Casa Branca e ao Departamento do Tesouro Americano. Este episódio impactou diretamente a movimentação de viagens nos principais polos de turismo global. A indústria hoteleira sofreu cancelamentos sucessivos de reservas nos meses subsequentes (Enz & Taylor, 2002; Lohmann, 2004). Os atentados terroristas desencadearam tensão e estresse coletivo dos turistas, além dos prejuízos financeiros no setor (Enz & Taylor, 2002; Beni, 2011, p. 130). Diversos países demonstraram queda de até 30% nas receitas da indústria de viagens após o 11 de setembro, especialmente nos Estados Unidos durante os 12 meses sucessivos (Enz & Taylor, 2002; Belau, 2003, p. 3). Os gestores tiveram que tomar decisões instantâneas na tentativa de amenizar os impactos financeiros, como a adaptação das estratégias de marketing, política de descontos nas tarifas aéreas, redução de custos na folha de pagamento, diminuição das horas de trabalho, demissões e solicitação de férias para funcionários (Enz & Taylor, 2002).

### **Tsunami no Oceano Índico em 2004 - Sumatra, Indonésia (INA)**

No dia 26 de dezembro de 2004, o Oceano Índico enfrentou um terremoto de grande intensidade, classificado com 9,1 na escala Richter, desencadeando um *tsunami* por toda a costa do Sri Lanka, Índia, Indonésia, Tailândia, Bangladesh, Maldivas, etc. O desastre provocou a morte de cerca de 225 mil pessoas, incluindo turistas ocidentais, majoritariamente europeus (BBC News, 2014). As perdas materiais foram marcantes, com a destruição de redes de comunicação, infraestrutura e meios de transporte, afetando os destinos costeiros com maior expressividade e impactando inúmeras facetas de uma crise ambiental. Além disso, este evento marcou um período de insegurança aos turistas estrangeiros, que continuam com medo de frequentar as regiões litorâneas após o *tsunami*, (Jayasinghe, Selvanathan & Selvanathan, 2020, p. 35) até os dias atuais.

O plano de contingência admitido veio dos esforços da cooperação técnica, em que especialistas promulgaram a instauração dos movimentos turísticos, com apoio do secretário-geral Francesco Frangialli, visando a recuperar o turismo nos países asiáticos afetados pelo *tsunami*. Uma contradição é elucidada por Rittichainuwat (2006 citado por Frausto & Mota, 2015), ao mencionar que as áreas afetadas por desastres naturais são motivos para se visitar. Excursões motivadas por catástrofes naturais são líderes na venda de pacotes turísticos (Robbie, 2008 citado por Frausto & Mota, 2015).

### **A crise econômica global de 2009**

No ano de 2008, a economia mundial sofreu um rígido choque financeiro, com queda brusca na cotação das principais bolsas de valores do mundo. Esta crise iniciou-se com a inadimplência no sistema imobiliário norte-americano em 2007, intensificado com a falta de controle e atraso das autoridades financeiras em efetuar medidas políticas (Beni, 2011). O auge da crise se deu com a falência do banco de investimentos *Lehman Brothers* nos Estados Unidos e, por consequência, houve o encerramento de diversas instituições financeiras em torno do mundo (Jardim, 2013). Com o fortalecimento da crise, os negócios apresentaram-se instáveis, definidos pela reação da Bolsa de Valores e do Mercado de Câmbio, tendo, no ano de 2009, a “pior atuação da economia global desde o fim da Segunda Guerra Mundial” (Beni, 2011, p. 123; Monti, 2011). As principais consequências foram “desemprego, decréscimos nos investimentos empresariais, incertezas entre os consumidores e empresas, flutuação no câmbio, queda na receita e aumento de despesas”

(Monti, 2011, p. 97).

O turismo sofreu intenso choque nesse período, com a diminuição de 4,2% no índice que estima a chegada de turistas internacionais em todo o mundo no ano de 2009, além da queda de 5,7% na renda do turismo internacional em relação ao ano de 2008 (Organização Mundial do Turismo [OMT], 2010, p. 2; Monti, 2011). A implementação de medidas estratégicas foi indispensável, em que “o marketing aparece com maior frequência entre as empresas turísticas, em seguida o auxílio governamental no acesso a créditos, a redução de impostos e taxas, qualificação profissional e o investimento em infraestrutura turística” (Enz & Taylor, 2002; Monti, 2011, p. 97).

Em respectivas crises, o turismo apresenta-se sensível a situações adversas provocando “oscilações na demanda e impactando economicamente o setor” (Hall, 2010; Beni, 2019, p. 115; Monti, 2011; Dube, Nhamo & Chikodzi, 2020). Por isso, há perigo iminente à sobrevivência das organizações turísticas, que devem analisar a gravidade dos acontecimentos e implementar soluções instantâneas (Glaesser, 2008, p. 25; Chan *et al.*, 2019), sobretudo aquelas que naturalmente dispõem de menor fluxo de capital, costumemente identificadas como sendo de gestão familiar. Por estas circunstâncias, se faz necessária a implementação de um plano de contingência cujas ações sejam eficientes para uma resposta imediata àquela crise, de tal maneira importante se considerarmos as empresas que já se encontravam vulneráveis (Monti, 2011; Dube, Nhamo & Chikodzi, 2020). Ademais, o também chamado planejamento de riscos deve prever soluções para as adversidades geradas, no intuito de minimizar os efeitos negativos adjacentes e evitar custos desnecessários para uma retomada imediata.

O plano de contingência aplicado no setor turístico é um documento que expõe medidas e responsabilidades a serem aplicadas por uma instituição em períodos de emergência, explicando os procedimentos para cada situação, geralmente aplicada para casos de incêndio, queda de energia, desabamentos de encostas e outros.

O setor turístico é pautado no fator flexibilidade, que, para Santos e Kadota (2012 citado por Clemente *et al.*, 2020, p. 73), pode ser caracterizado por uma demanda elástica, apresentando alta tendência à retração em tempos instáveis. Portanto, a tomada de decisão por mudanças rápidas nas operações de negócios pode ser o fator diferencial entre as empresas afetadas por uma crise, especialmente para a indústria da hospitalidade, cujo suprimento (intangível) está associado às experiências e expectativas de uma viagem (Sydnor *et al.*, 2011; Chan *et al.*, 2019; Dube, Nhamo & Chikodzi, 2020). Isso se atribui à resiliência que envolve a adaptação de mudanças e o desenvolvimento de soluções inovadoras (Taylor & Enz, 2002; Kamalahmadi & Parast, 2015, p. 121; Dube, Nhamo & Chikodzi, 2020). A estabilidade de um núcleo receptor é inteiramente afetada quando na iminência, ruptura ou colapso de uma crise, que vai incidir no consumo do produto turístico pelas pessoas.

Ao final de 2019, o mundo se deparou com um inimigo invisível, com proporções de letalidade jamais previstas por especialistas, e que adentrou a história do turismo com uma queda drástica de movimentação de pessoas, sofrendo uma redução de 900 milhões de turistas internacionais entre janeiro e outubro (2020), evidenciando perdas de US\$ 935 bilhões em receitas de exportação, correspondendo a um dano dez vezes maior que a crise de 2009 (OMT, 2020 citado por ONU, 2020; Hao, Xiao & Chon, 2020). A atual crise epidemiológica do coronavírus, também chamado de SARS-CoV-2 (covid-19) é derivada de uma doença infecciosa, transmitida através de gotículas respiratórias e vias de contato (Edridge *et al.*, 2020). Até a data de 7 de agosto de 2021, foram 4.272.786 mortes pela covid-19 no mundo e, no Brasil, 563.056.

## A pandemia da covid-19 e sua influência no mercado de viagens e turismo

O turismo é um setor que se desenvolveu e se aprimorou com o passar do tempo, tornando-se globalizado para a economia mundial. Assim, como descrito por Oliveira (1998, p. 31), “[...] é uma atividade de massa, considerado um instrumento político e econômico para as nações, no qual tem uma significativa participação nos diferentes níveis de desenvolvimento de uma nação”. A abertura de fronteiras e o progresso tecnológico proporcionam a expansão da produção de bens e serviços, na qual o acréscimo da competitividade e o aperfeiçoamento do mercado turístico são consequências.

Considerando uma análise global, o turismo tem tido uma expansão significativa, fato evidenciado pelos números de viagens internacionais no período entre 2000 e 2017, com crescimento de 4,01% ao ano, e 3,65% ao ano do PIB mundial em valores sucessivos. Todavia, é sabido que “todo mercado enfrenta oscilações econômicas, políticas, ambientais e humanitárias, causando ciclos instáveis em momentos distintos” (Rabahy, 2020, p. 3).

Segundo a OMT (2020), o turismo mundial encerrou o ano de 2019 com 1.500 milhões de turistas internacionais, um aumento de 4% em comparação a 2018, além de indicar um aumento consecutivo no período de dez anos. Isso denota o quanto as atividades turísticas estavam em um desenvolvimento progressista, gerando renda, emprego e fortalecendo a economia mundial e nacional. Além disso, dados confirmam que o setor de Viagens e Turismo contribuiu com 10,4% para o PIB global em 2019, empregando cerca de 334 milhões de pessoas no mesmo período (OMT, 2020). Esses dados, invariavelmente, criaram expectativas para o ano de 2020, com projeções no acréscimo de 3% a 4% no turismo global de acordo com a OMT (2020).

Do ponto de vista nacional, o turismo doméstico atingiu elevados níveis de crescimento nos últimos anos no Brasil, confirmando-se através dos desembarques nacionais nos aeroportos brasileiros de 2019, com crescimento de 1,72% em comparação ao ano de 2018 (Etene, 2020). O mesmo autor salienta a contribuição da atividade turística na geração de impostos federais no ano de 2019, alcançando mais de US\$ 20 bilhões.

Nesse entretempo, ao final do ano de 2019, a cidade de Wuhan, província de Hubei - China, registrou o primeiro caso do coronavírus que, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021) é um vírus RNA com alta capacidade de mutação, capaz de infectar seres humanos e diversas espécies de animais, conhecido por causar infecções respiratórias agudas, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. Além do impacto na saúde pública, o vírus provocou um grande choque econômico, que impõe desafios no setor turístico (Hao, Xiao & Chon, 2020; Bartik *et al.*, 2020), causando uma considerável redução e/ou bloqueio total das atividades de hospitalidade e turismo em diversos países (Chinazzi *et al.*, 2020; Hao, Xiao & Chon, 2020) devido, sobretudo, à exigência de *lockdown* em inúmeras cidades brasileiras, na intenção de diminuir o contágio.

Com a contaminação gradual e os casos de coronavírus se multiplicando, as principais cidades estabeleceram decretos, solicitando o fechamento do comércio de bens e serviços não essenciais, resultando em uma redução da demanda turística e, por isso, muitas atividades turísticas foram duramente afetadas (Tomé, 2020, p. 3). No dia 22 de abril de 2020, 100% dos destinos turísticos mundiais apresentaram restrições de mobilidade e, até o dia primeiro de novembro, em média, 27% dos destinos mundiais fecharam suas fronteiras para o turismo internacional, a fim de reduzir a contaminação do vírus, já declarado como um surto pandêmico pela OMS, em março de 2020 (OMT, 2020). No mesmo ano, o setor de Viagens e Turismo participou apenas de 5,5% do PIB global, com diminuição de 4,9% em relação ao ano anterior, provocando uma ruptura de 62 milhões de empregados nesse

setor, com queda de 18,5% (OMT, 2020). Marcado pela perda internacional de receita de turismo de US\$ 1,1 trilhão, regredindo para os níveis numéricos de 1990 (OMT, 2020), o mundo entra em uma crise sem precedentes (Hao, Xiao & Chon, 2020).

Segundo a OMT (2021), o turismo enfrenta a maior crise da história do mundo ao longo do segundo ano consecutivo. Os efeitos prorrogaram-se até 2021, restringindo a chegada de turistas internacionais, devido à continuidade das normas de restrições e à propagação de novas variantes da covid-19, gerando uma queda de 85% no primeiro trimestre, em relação ao mesmo período de 2019 (ONU, 2021). Já os cinco primeiros meses de 2021 relataram um decréscimo de 147 milhões na entrada de turistas internacionais em comparação com o ano de 2020 (OMT, 2021). No Brasil, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC (2021 citado por Amorim, 2021), as atividades turísticas sofreram perdas significativas desde março de 2020 até maio de 2021, totalizando déficit de R\$ 376,6 bilhões, desencadeando perdas de 384 mil postos formais de trabalho até agosto de 2020, correspondendo à quantia de 45% da totalidade de vagas fechadas na economia brasileira em estudo realizado por uma equipe de pesquisadores em Economia do Turismo da Universidade de São Paulo (USP, 2020 citado por Beni, 2020). Os dados expõem a vulnerabilidade em que o setor esteve fadado diante da tentativa de inviabilizar o contágio da covid-19 (Hao, Xiao & Chon, 2020).

No estado do Rio Grande do Sul, os resultados igualmente apresentaram-se intensos, já que fora classificado como o quarto estado com maior prejuízo do Brasil na indústria turística no ano de 2020, segundo Samuel (2021). O setor apresentou prejuízos bilionários, alcançando perdas de R\$ 15,07 bilhões de março a dezembro de 2020. Os setores hoteleiros vivenciaram um período instável, pois suspenderam suas atividades. Conforme ditou o estudo do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2021), no acumulado entre janeiro e agosto de 2020, houve uma queda de 49,8% na taxa de ocupação em relação ao mesmo período de 2019, com destaques para as regiões Sul (-52%) e Norte (-42,3%).

## O cenário turístico nacional e a covid-19: estratégias de recuperação

As atividades de turismo encontraram-se frágeis e em estado de recuperação, por apresentarem déficits econômicos alarmantes no período citado, devido às condições que estão inseridas (Hall, 2010; Hao, Xiao & Chon, 2020). A hotelaria está inteiramente vinculada à demanda turística, pois presta serviços a viajantes e turistas (Mello & Goldenstein, 2011). A fim de reduzir o contágio e minimizar os impactos da pandemia, foram implementadas políticas públicas de âmbito nacional, estadual e municipal, que se caracterizam como sendo de gestão compartilhada, entre os entes federativos (Fernandes, 2017).

O Ministério do Turismo (MTur) juntamente com o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) fizeram-se adeptos a uma Medida Provisória (MP), n. 948, de 8 de abril de 2020, que, posteriormente, foi convertida na Lei n. 14.046, de 24 de agosto de 2020, tendo por finalidade garantir os direitos dos consumidores e colaborar com a sobrevivência dos prestadores de serviços turísticos, desobrigando as empresas de reembolsar os valores pagos pelos clientes em reservas ou serviços antecipados, mas devendo assegurar a remarcação ou a disponibilização de créditos para utilizá-los em outros serviços propostos pela respectiva empresa, dispondo da campanha colaborativa *on-line* "Não cancele, remarque!" (MTur, 2020, p. 11). Também, o MTur (2020), em acordo com a iniciativa privada, estabeleceu quatro eixos para a gestão da crise outrora citada: 1) Implantação de protocolos de biossegurança; 2) Promoção e incentivo a viagens; 3) Manutenção de empresas e de empregos no setor do turismo; 4) Melhorias da estrutura e da qualificação

de destinos turísticos. Concomitantemente, criou-se a campanha para adesão ao selo "Turismo Responsável", que estabelece hábitos de higienização e segurança, disponibilizado aos MHs inscritos no CADASTUR, no intuito de encorajar os clientes a se sentirem seguros em locais turísticos.

No tocante ao apoio financeiro, o governo federal disponibilizou créditos para o setor turístico, por meio da Lei n. 14.051, de 8 de setembro de 2020, que incidiu em R\$ 5 bilhões em crédito no Fundo Geral de Turismo (Fungetur), disponibilizado para os prestadores turísticos inscritos no CADASTUR, com o propósito de ajudar os empreendimentos que apresentam dificuldades em meio à crise. Além disso, as Portarias Ministeriais - MTur n. 232, de 14 de maio 2020 e n. 666, de 25 de setembro de 2020, estabeleceram um prazo maior para iniciar a aplicação do dinheiro financiado com: juros mais baixos, de 7% para 5%; maior período de carência no pagamento dos empréstimos (um ano); empreendimentos adimplentes detêm de uma prorrogação dos pagamentos de empréstimos; e a oportunidade de aplicar 100% dos recursos no capital de giro (MTur, 2020, p. 12).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

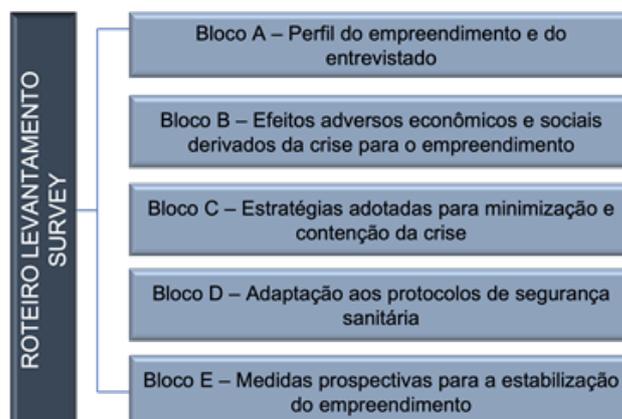
O problema de pesquisa buscou conhecer: *Quais estratégias foram adotadas para a gestão de crise pelos meios de hospedagem inseridos no CADASTUR de Torres (RS), durante o período pandêmico da covid-19.* Nesta investigação, propuseram-se quatro objetivos específicos, sendo eles: a) Identificar quais foram os principais efeitos adversos – econômicos e sociais –, derivados da crise para o empreendimento; b) Apurar soluções apresentadas pelos MHs de Torres (RS), como estratégia de minimização dos efeitos econômicos; c) Analisar como os MHs adaptaram-se com relação aos protocolos de segurança sanitária para a reabertura de seus estabelecimentos; d) Conhecer as medidas prospectivas a serem adotadas pela gestão dos MHs para a superação da crise a médio e longo prazos.

A pesquisa, de caráter exploratória e abordagem qualitativa, adotou o estudo de caso (Gil, 2010, p. 58) para o município de Torres (RS), sendo os meios de hospedagem, o objeto de análise.

Para a coleta de dados, empregou-se a técnica de entrevista estruturada junto aos dirigentes dos MHs selecionados, ou seja, baseando-se na interrogação direta das pessoas cujo comportamento (de sua empresa) se deseja conhecer (Gil, 2008). Empregou-se a amostragem não probabilística (Fink, 1995 citado por Freitas *et al.*, 2000) e, dessa especificação, os critérios de seleção dos MHs para o estudo foram: localizados no município de Torres (RS) e inseridos no CADASTUR.

O município dispõe de 82 meios de hospedagem (2019), sendo que 27 deles estão cadastrados no CADASTUR, conforme atualização datada de 21 de junho de 2021. Destes, apenas 19 participaram da pesquisa, sendo empreendimentos do tipo pousada e hotel. As entrevistas foram realizadas no período de 24 a 27 de agosto de 2021, nas localizações respectivas de cada meio de hospedagem. As 17 perguntas foram agrupadas em cinco categorias (blocos), conforme a Figura 1.

Figura 1- Design do questionário



Fonte: Autoras, 2021.

Para a análise dos dados, adotou-se a tabulação simples, sendo as respostas agrupadas de acordo com as variáveis indicadas pelos respondentes, representadas por gráficos, construídos por meio do aplicativo de gerenciamento de dados *google forms*®.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados demonstram as estratégias adotadas pelos meios de hospedagem de Torres. As informações foram codificadas e são apresentadas em gráficos, na sequência:

### Bloco A - Perfil do Empreendimento e do Entrevistado

Este bloco apurou informações do empreendimento hoteleiro e do gestor entrevistado. No período temporal a que se encontra em atividade no município, tem-se estabelecimentos de 1 ano a 6 meses a 93 anos de atuação na área de hospedagem.

Sobre o grau de instrução dos entrevistados, 63,15% alegaram estar cursando ou já ter completado o ensino superior. Após identificar o nome de razão social da empresa, o questionário pautou-se em inquirir sobre as especificações hoteleiras. Quando questionados sobre o tipo de administração hoteleira, apenas dois afirmaram ser independentes, 14 de administração familiar e três pertencerem a uma administração de rede de hotéis. Ainda neste bloco, interrogou-se há quantos anos os respondentes ocupavam o cargo outrora alegado, sendo para mínimo e máximo, respectivamente, dois e 35 anos, no exercício da função.

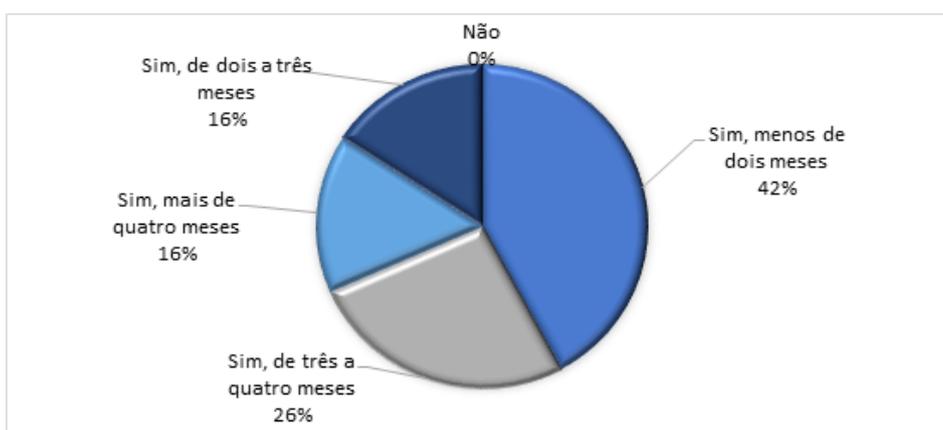
### Bloco B - Efeitos Adversos Econômicos e Sociais Derivados da Crise para o Empreendimento

O bloco B buscou conhecer a percepção dos gestores aos impactos negativos da pandemia da covid-19. Neste, foram apontadas variáveis como: a) Suspensão temporária das atividades; b) Decréscimo na demanda turística; c) Cancelamento dos serviços.

No Gráfico 1, repara-se que todos os MHs pesquisados suspenderam temporariamente suas atividades durante o ápice da pandemia da covid-19. Isso também é confirmado por

Elena (2020) em estudo semelhante, quando demonstra relatórios empresariais, citando, inclusive, o encerramento de atividades no segmento hoteleiro, ou a queda drástica na taxa de ocupação após um período de turbulência (Enz & Taylor, 2002). Os respondentes, ao serem interrogados sobre o período de *lockdown* no Brasil, informaram que houve a paralisação temporária dos serviços. Apesar disso, ficou evidente que cada MH adotou estratégias que melhor se adequam ao seu perfil e movimentação econômica. Isso indica que não houve uma padronização na gestão da crise da covid-19 (Elena, 2020).

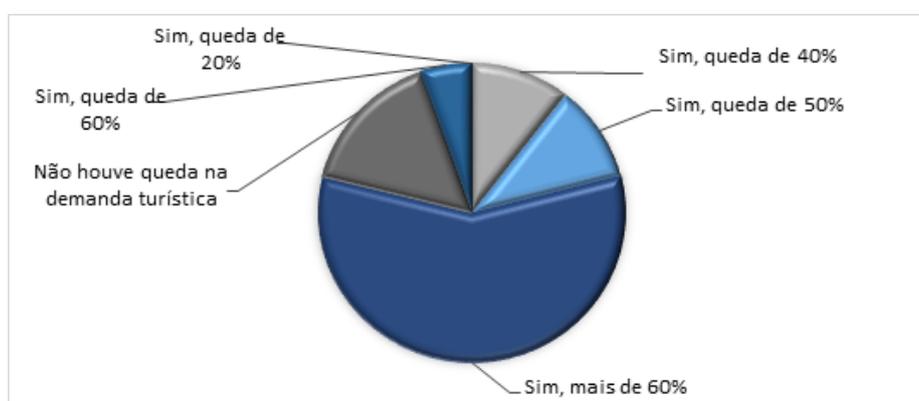
Gráfico 1 - Suspensão temporária das atividades



Fonte: Autoras, 2021.

Após o período que permaneceram paralisados, 11 (58%) dos 19 entrevistados relataram queda de mais de 60% na demanda durante a retomada das atividades. Além disso, apenas três (16%) dos entrevistados salientaram não perceber nenhum tipo de queda em sua demanda real (Gráfico 2). De acordo com Jayasinghe, Selvanathan e Selvanathan (2020), a demanda turística sofre interferência ao passo que um evento inesperado acontece. Os autores referem-se ao evento climático que ocasionou o *tsunami* de 2004, na Ásia, diminuindo consideravelmente o número de turistas internacionais nos meses subsequentes.

Gráfico 2 - Decréscimo na demanda.



Fonte: Autoras, 2021.

A pesquisa demonstrou que 100% dos MHs sofreram com o cancelamento dos serviços e, por isso, precisaram indenizar os hóspedes que haviam adquirido diárias antecipadas.

Dentre as variáveis sugeridas, os entrevistados relataram que: 84,2% cancelaram as viagens e receberam 100% de reembolso; 57,9% optaram pelo resgate do valor pago em serviços no MH; 47,4% remarcararam a hospedagem e apenas 5,3% cancelaram a reserva e receberam parte do reembolso. Em concordância, Belau (2003) reforça que depois de um significativo impacto negativo sobre a atividade turística, os turistas tendem a cancelar ou adiar suas viagens por receio ou preocupação de situações instáveis no destino. Esta é uma das características da demanda turística, nomeada de elasticidade (Beni, 2019).

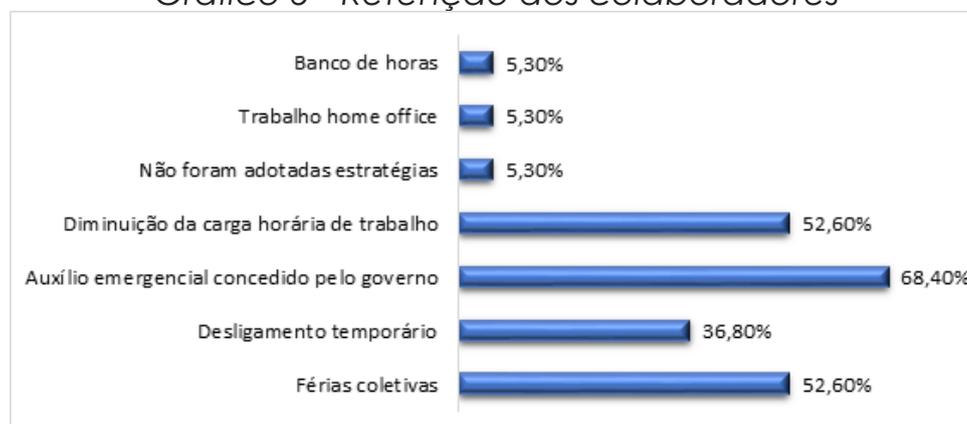
### Bloco C - Estratégias Adotadas para Minimização e Contenção da Crise

Tencionou-se conhecer as ações adotadas pelos gestores no controle da crise. As variáveis sugeridas foram: a) Plano de contingência de risco; b) Retenção dos colaboradores; c) Desligamento de equipes colaborativas; d) Suporte financeiro externo; e) Marketing.

Ao questionar sobre a existência de um plano de contingência de risco, notou-se que 73,7% das empresas manifestaram respostas negativas, o que contraria a implementação de um plano de contingência para prováveis futuras crises e 26,3% confirmaram sua existência. Este resultado é semelhante ao dos artigos de Taylor e Enz (2002) e Sydner et al. (2011) em que os negócios hoteleiros geralmente não apresentam planejamento para identificar e prevenir potenciais riscos, adaptando-se com a inevitabilidade da situação.

A terceira questão identificou se alguma empresa hoteleira decidiu desligar colaboradores com o propósito de conter gastos. Dos respondentes, 78,9% não dispensaram nenhum colaborador, enquanto 15,8% demitiram colaboradores do setor de alimentos e bebidas, 10,5% do setor de serviços e 5,3% do setor de lazer e recreação. Tal decisão é corroborada por Hao, Xiao e Chon (2020) que argumentam como essencial o alto desempenho dos funcionários para a instituição durante desastres. A respeito das estratégias de retenção de colaboradores, todos os MHs adotaram algum mecanismo sobre esse aspecto. O auxílio emergencial (68,4%), por meio de medidas governamentais foi uma das alternativas para suavizar os efeitos da crise econômica para que os dirigentes pudessem utilizá-lo como meio para reter seus colaboradores momentaneamente (durante o período crítico da crise e *lockdown*). Na sequência, adotaram as férias coletivas e a diminuição da carga horária de trabalho, ambos com 52,6% (Gráfico 3). Isso corrobora o posicionamento de Enz e Taylor (2002) e Belau (2003), quando uma crise persiste, pois as empresas tendem a reduzir o custo de mão de obra antes de demitir funcionários.

Gráfico 3 - Retenção dos colaboradores

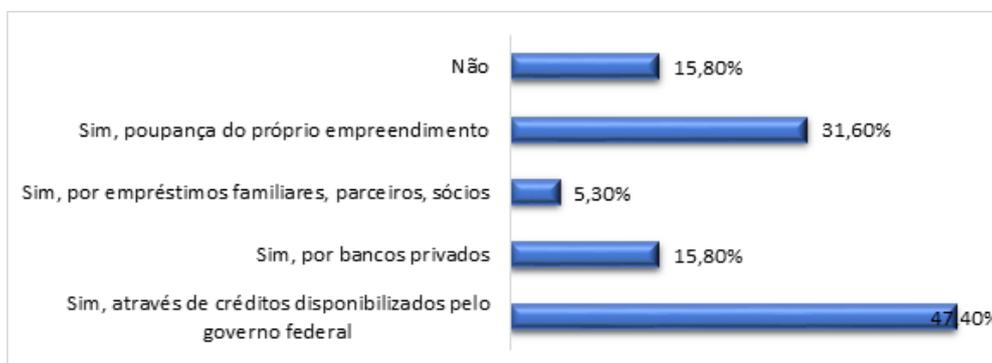


Fonte: Autoras, 2021.

Com relação à adesão de suporte financeiro durante a pandemia, verificou-se que

nove dos 19 entrevistados (47,4%) solicitaram os créditos do governo federal e, em segundo lugar, usufruíram da poupança do próprio empreendimento (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Suporte financeiro.



Fonte: Autoras, 2021.

Em analogia à crise de 2008, Monti (2011) enfatiza a necessidade de medidas governamentais econômicas para empresas turísticas em respostas aos efeitos negativos no estado do Rio Grande do Norte, como mudanças no regime tributário de pequenas e médias empresas do setor. O último item avaliou a gestão de *marketing*, que tem por finalidade conquistar novos clientes e fidelizar os habituais. No Gráfico 5, pode-se constatar que o ponto de maior concordância entre os entrevistados foi a venda de pacotes promocionais (32%) e o menos citado foram as inovações nos produtos e serviços hoteleiros (6%).

Gráfico 5 – Marketing



Fonte: Autoras, 2021.

Enz e Taylor (2002) e Monti (2011) elegeram as iniciativas de *marketing* como sendo as estratégias mais adotadas pelos gestores do segmento de turismo, tanto para as empresas hoteleiras, logo após os atentados de 2001, em Nova York, como para a crise econômica internacional de 2008.

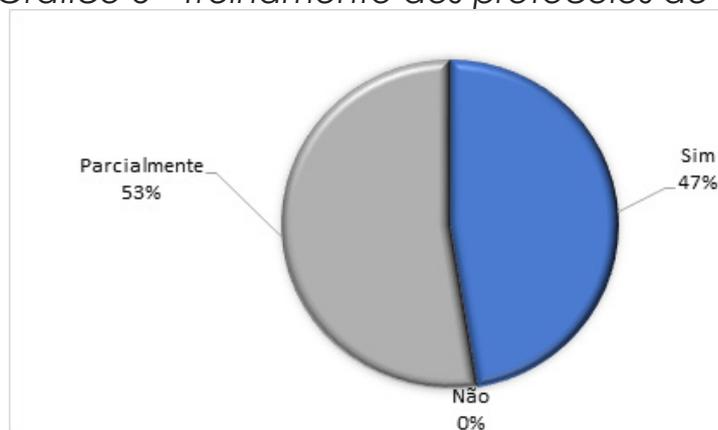
## Bloco D - Adaptação dos Protocolos de Segurança Sanitária

O bloco D identificou junto aos gerentes como sucedeu a adaptação dos protocolos de segurança sanitária relacionados à pandemia da covid-19. Neste bloco, foram

consideradas questões como: a) investimentos em Equipamentos de Segurança Individual (EPI), produtos de limpeza, álcool (gel ou líquido) e/ou investimentos em maquinários; b) treinamento com os colaboradores; c) percentual de investimento para os insumos; d) intervenção na estrutura física; e) adesão ao selo “Turismo Responsável”.

Os resultados demonstraram que 100% dos entrevistados afirmaram ter investido em EPIs. O estudo de Félix, Reinoso e Vera (2020) confirmou o emprego de boas práticas de higienização nos estabelecimentos turísticos de Manta, município do Equador. Além disso, os gestores também consideraram a necessidade de treinamento com os funcionários – total (47%) ou parcialmente (53%) (Gráfico 6). Fato este que corrobora com a pesquisa de Salem, Elkhwesky e Ramkissoon (2021), a qual relata que todos os hotéis entrevistados realizaram algum tipo de treinamento de funcionários sobre novos padrões de limpeza e higienização.

Gráfico 6 - Treinamento dos protocolos de segurança

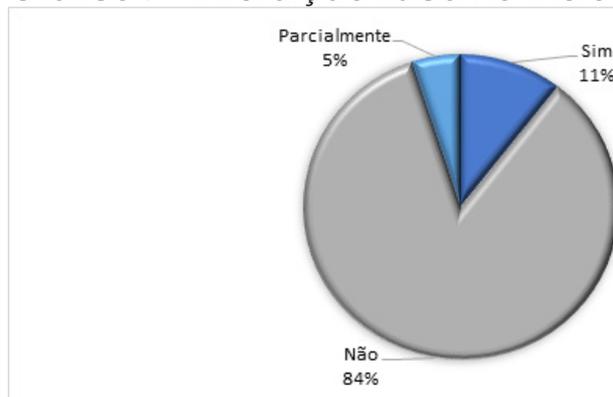


Fonte: Autoras, 2021.

Evidenciou-se que os MHs pesquisados adotaram práticas de higiene em todos os departamentos. O valor estimado dos custos variáveis foi definido pelos gestores em comparação à média percentual dos investimentos de anos anteriores, assim constatando-se que não houve registros na opção de investimento para “mais de 40%”.

Com relação à intervenção na estrutura física, as ações realizadas foram interdições nos espaços de lazer, como: piscinas, salas de eventos, cinema, sala de jogos e adaptação do *check-in* sem balcão (Gráfico 7). O artigo de Salem, Elkhwesky e Ramkissoon (2021) descreve as proibições de festas, eventos noturnos e todos os tipos de aglomerações, acatando o decreto estabelecido pelo governo Egípcio para os MHs.

Gráfico 7 - Interdição física no Meio de Hospedagem



Fonte: Autoras, 2021.

A questão que sugeria conhecer sobre a adesão do selo do “Turismo Responsável” sob responsabilidade do MTur revelou que, dos 19 respondentes, dois (10,5%) não tinham conhecimento, quatro (21,1%) não aderiram e 13 (68,4%) aderiram. Belau (2003) explica que as autoridades do turismo e os governantes dos EUA também colaboraram em campanhas publicitárias para recuperação do turismo após os atentados de 11 de setembro, de 2001.

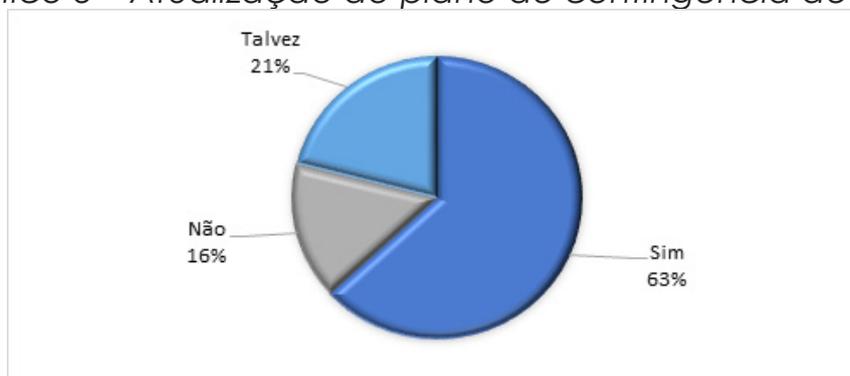
## Bloco E - Medidas Prospectivas para a Estabilização Econômica do Empreendimento

O bloco E identificou as estratégias empregadas nos MHs visando à retomada dos negócios. Este bloco foi orientado pelos tópicos: a) Atualização do plano de contingência; b) Estratégias para longo e médio prazos; c) Recontratação das equipes outrora dispensadas.

Quando questionados se iriam atualizar ou construir um planejamento de crise, a partir das experiências vividas na pandemia da covid-19, 12 (63,2%) dos 19 dirigentes responderam que não, pois tendem a ter soluções espontâneas e apenas três (15,8%) declararam que pretendem construir um plano para futuras crises, mas também quatro (21,1%) relataram uma probabilidade em desenvolver, mas não sendo suas prioridades (Gráfico 8).

Notavelmente, a recuperação dos negócios ainda será influenciada pela situação global. Estes dados demonstram negligência e despreparo no enfrentamento de uma crise, devido à recessão econômica e efeitos colaterais sob a demanda turística (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

Gráfico 8 – Atualização do plano de contingência de risco



Fonte: Autoras, 2021.

A segunda questão retrata uma pergunta aberta, a qual identificou quais foram as práticas e estratégias a que os gestores planejavam implementar no empreendimento para a superação da crise. Os respondentes constataram uma nova gestão de custos, priorizando a retenção de gastos, ampliação do *marketing*, principalmente nos canais digitais para fidelização dos clientes, criar/expandir uma poupança financeira para o empreendimento. Algumas empresas se propuseram a atualizar o plano de contingência de crise. Isso vai ao encontro do resultado da pesquisa de Silva, Miranda e Hoffmann (2021), em que as empresas turísticas planejam estratégias como o *marketing* digital e o controle de investimentos.

É notório que os empreendimentos hoteleiros pretendem se planejar para uma renovação estratégica, e sobre isso, os autores Vargo e Seville (2011) corroboram sobre a

relevância do planejamento cauteloso e das equipes serem responsáveis. Tem-se por consideração o resultado da pesquisa de Alonso-Almeida e Bremser (2013), a qual induz que a manutenção e fortalecimento da marca, junto da lealdade dos clientes foram as melhores táticas para apaziguar os efeitos da crise. Por último, ao interrogar os gerentes dos MHs sobre a recontração dos colaboradores desligados durante o período, 100% manifestaram interesse latente na admissão daqueles dispensados. Para essa situação, Dube, Nhamo e Chikodzi (2020) reafirmam um retorno à normalidade e, para Kim, Lee e Tang (2020), isso deve propiciar a restauração das características empresariais, a modelo de confiança.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente a importância do turismo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, assim como para o superávit da balança econômica nacional e mundial, pois há um crescimento constante de investimentos públicos e privados derivados da atividade.

Verificou-se, neste estudo, que um elemento essencial para a gestão do turismo está na garantia da segurança dos visitantes, uma vez que tendem a sofrer com as influências de crises globais e diferentes eventos externos. Por isso, julga-se necessário elaborar estratégias para auxiliar o empreendimento hoteleiro a preparar-se quando no enfrentamento aos períodos de instabilidade. Os resultados da pesquisa demonstraram que a maioria dos MHs sofreram queda na demanda após retorno do *lockdown*, assim como os clientes com diárias antecipadas preferiram reembolso ou remarcação da data. Ao que se referiu às estratégias para minimizar seus efeitos negativos, as mais adotadas foram a gestão de *marketing*, retenção de colaboradores e suporte financeiro externo.

Com relação a necessidade de adaptação em relação aos protocolos de segurança sanitária, 100% dos gestores afirmaram terem disponibilizado treinamento a sua equipe e, além disso, realizaram intervenções físicas e aderiram ao selo Turismo Responsável em resposta às medidas restritivas impostas. Constatou-se, ainda, que a maioria dos MHs pesquisados não possuem um plano para gestão de crise e que pretendem seguir sem ele, tomando decisões instintivas e recontratando funcionários que foram demitidos. Os resultados apresentados indicam a instabilidade a que as empresas do segmento de hospedagem de pequeno e médio porte atuam, no tocante a eventos externos, sem fluxo de caixa e sem planejamento de riscos ou gestão de crises. Isso é um indicativo de ineficiência no processo de gestão estratégica. Estudos como este evidenciam a importância em adotar planos de contingência e atuar de forma proativa a uma crise, pois é em períodos de turbulências que os dirigentes convertem suas experiências em boas práticas de resiliência, como atestaram Taylor e Enz (2002). Recomenda-se que pesquisas futuras possam não somente diagnosticar, mas também prospectar indicadores de controle e superação a crises, tomando como prática os exemplos bem-sucedidos de organizações turísticas e destinos.

## REFERÊNCIAS

Alonso-Almeida, M.M. & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 141.148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>.

Amorim, D. (2021). Turismo brasileiro acumula prejuízo de R\$ 376,6 bilhões desde início da

pandemia. Rio de Janeiro, O Estado de S. Paulo. <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,turismo-brasileiro-acumula-prejuizo-de-r-428-4-bi-na-pandemia-mas-vacinacao-acelera-recuperacao,70003868418>.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the national academy of sciences*, 117(30), pp. 17656-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>.

BBC News Brasil. (2014). Fotos: A Ásia depois do Tsunami em 2004 e em 2014. BBC News Brasil, 2014. [https://www.bbc.com/portuguese/videos\\_e\\_fotos/2014/12/141223\\_galeria\\_tsunami\\_antes\\_depois\\_fn](https://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2014/12/141223_galeria_tsunami_antes_depois_fn).

Belau, D. (2003). The impact of the 2001-2002 crisis on the hotel and tourism industry. International Labour Organization.

Beni, M. C. (2019). Análise estrutural do turismo. Senac.

Beni, M. C. (2011). Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira. Aleph.

Beni, M. C. (2012). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. Editora Manole.

Beni, M. C. (2020). Turismo e Covid-19: Algumas Reflexões/Tourism and COVID-19: Some Reflections. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 12(3). <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>.

Brasil. (2020). Ministério do turismo - MTur. Retomada do Turismo. <https://retomada.turismo.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-Retorno-pelo-Turismo-On-line-min.pdf>.

Chan, C. S., Nozu, K., & Cheung, T. O. L. (2020). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 23(15), pp. 1864-1885. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1666809>

Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., ... & Vespignani, A. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), pp.395-400. <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>.

Clemente, A. C. F., Andrade, L. G., Stoppa, E. A., & de Oliveira Santos, G. E. (2020). Políticas públicas frente aos impactos econômicos da Covid-19 no Turismo. *Cenário: Revista Interdisciplinar Em Turismo e Território*, 8(14), pp. 73-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7869340>

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), pp. 1487-1490. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>.

- Edridge, A. W. D., Kaczorowska, J., Hoste, A. C. R., Bakker, M., Klein, M., & Loens, K. (2020). Orientações provisórias para detecção de casos de reinfecção pelo SARS-CoV-2. <https://prevcovid-br.com.br/wp-content/uploads/2021/06/PHE-Orientacoes-provisorias-SARS-CoV-2-0.pdf>
- Elena, (2020). The Q1 RevPAR of Huazhu hotel dropped by more than half, and the RevPAR of Deutsche Hotel dropped by 21%. <http://traveldaily.net/article/137334>.
- Faulkner, B., (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22 (2), pp. 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Félix, Á., García Reinoso, N., & Vera, R. (2020). Participatory diagnosis of the tourism sector in managing the crisis caused by the pandemic (COVID-19). *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(1), pp. 66-78. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2020000100066>.
- Fernandes, M. R. (2017). A gestão compartilhada, requer ampla participação [...] e comunidade, Secretaria da Educação – Curitiba. <https://educacao.curitiba.pr.gov.br/noticias/a-gestao-compartilhada-requer-ampla-participacao-de-criancas-equipe-administrativa-e-pedagogica-professores-familias-e-comunidade/9904>.
- Forni, J. J. (2007). Comunicação em tempos de crise. *Organicom*, 4(6), pp. 198-211.
- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB (2021). Resultados mês/ Julho 2021. Ed. 168, 2021, inFOHB. <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2021/08/InFOHB-168-Julho-2021-Comparativo-com-2019.pdf>.
- Frausto, O. & Mota, I. (2015). El turismo de desastres con base en la experiencia de los tsunamis y los huracanes. II Congreso COODTUR - Temas pendientes y nuevas oportunidades en turismo y cooperación al desarrollo, Playa del Carmen, QROO, México. [https://www.researchgate.net/publication/303996006\\_El\\_turismo\\_de\\_desastres\\_con\\_base\\_en\\_la\\_experiencia\\_de\\_los\\_tsunamis\\_y\\_los\\_huracanes](https://www.researchgate.net/publication/303996006_El_turismo_de_desastres_con_base_en_la_experiencia_de_los_tsunamis_y_los_huracanes).
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Fundação Getúlio Vargas [FGV] (2020). Impacto econômico do Covid-19: Propostas para o turismo brasileiro. [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19\\_impactoeconomico\\_v09\\_compressed\\_1.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf).
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Glaesser, D. (2008). Gestão de crises na indústria do turismo. Porto Alegre: Bookmann.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid

- assessment of COVID-19. *Journal of sustainable tourism*, 29(1), pp. 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), pp. 401-417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management*, 90, pp.102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Jardim, M. C. (2013). A crise financeira de 2008: os discursos e as estratégias do governo e dos fundos de pensão. *Dados*, 56, pp. 901-941. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582013000400006>
- Jayasinghe, M., Selvanathan, S., & Selvanathan, E. A. (2021). The Asian Tsunami and Tourism Industry: Impact and Recovery. In *Economic Effects of Natural Disasters* (pp. 335-358). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817465-4.00021-2>
- Kamalahmadi, M., & Parast, M. M. (2016). A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, 171, pp. 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.023>
- Kim, J., Kim, J., Lee, S. K., & Tang, L. R. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, pp. 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.015>
- Lohmann, G. (2004). Globalização e os impactos dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001: implicações para o sistema de turismo. *Boletim de Estudos em Turismo e Hotelaria*, 2(1), pp. 11-20.
- Maditinos, Z., & Vassiliadis, C. (2008, July). Crises and disasters in tourism industry: happen locally, affect globally. In *Management of International Business and Economics Systems*, MIBES Conference (pp. 67-76). <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1068.9321&rep=rep1&type=pdf>
- Mello, G. A. T. D., & Goldenstein, M. (2011). Perspectivas da hotelaria no Brasil. *BNDES Setorial*, n. 33, mar. 2011, pp. 5-42. <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1509>
- Montejano, J. M. (2001). *Estrutura do Mercado Turístico*. 2. ed. São Paulo: Roca.
- Monti, E. (2011). La crisis económica internacional de 2008 y el turismo: efectos y medidas de respuesta en Rio Grande do Norte, Brasil. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2011.1.06>
- Oliveira, D. P. R. (1998). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Organização das Nações Unidas - ONU. (2020). Pandemia transforma 2020 no pior ano para o setor de turismo internacional. *ONU News*. <https://news.un.org/pt/story/2020/12/1736672>

- Organização das Nações Unidas - ONU. (2021). Volume de viagens internacionais é 85% menor na comparação com 2019. ONU News. <https://news.un.org/pt/story/2021/07/1757432>
- Organização Mundial da Saúde - OMS. (2021). Doença por coronavírus (COVID-19). OMS. [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- Organização Mundial do Turismo - OMT. (2010). Panorama OMT del turismo internacional. Espanha: OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413867>
- Organização Mundial do Turismo – OMT. (2020). Covid-19 y Turismo 2020: análisis del año. OMT.
- Organização Mundial do Turismo - OMT. (2020). World Tourism Barometer, OMT. <https://www.unwto.org>
- Organização Mundial do Turismo - OMT. (2021). Economic Impact Reports. OMT. <https://wtfc.org/Research/Economic-Impact>
- Organização Mundial do Turismo - OMT. (2021). Tourism enjoys strong start to 2022 while facing new uncertainties. OMT. <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>.
- Rabahy, W. A. (2020). Análise e perspectivas do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14, pp.1-13. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i1.1903>
- Salem, I. E., Elkhwesky, Z., & Ramkissoon, H. (2022). A content analysis for government's and hotels' response to COVID-19 pandemic in Egypt. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), pp. 42-59. <https://doi.org/10.1177/14673584211002614>
- Samuel, F. (2020). O Rio Grande do Sul é o quarto estado com mais perdas no setor de turismo, *Correio do Povo*. <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/economia/rio-grande-do-sul-é-o-quarto-estado-com-mais-perdas-no-setor-de-turismo-1.442812>
- Silva, M. E. M., & da Rosa Gonçalves, G. (2015). A influência da percepção da qualidade para a gestão de eventos turísticos: o caso do 26º Festival Internacional de Balonismo de Torres (RS)–Brasil. *Turismo-Visão e Ação*, 17(2), pp. 414-443. <https://doi.org/10.14210/rtva.v17n2.p414-443>
- Silva, D. L. B. D., Miranda, A. L., & Hoffmann, V. E. (2021). Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>
- Silva, K. D. (2004). A Importância do Turismo para o desenvolvimento econômico do estado do Espírito Santo. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Espírito Santo-EFES, Vitória, ES, Brasil.

- Soares, L. A. S. (2007). Turismo e globalização: algumas perspectivas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 6(1), pp. 63-70. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227109007.pdf>
- Souza, B. V. et al. (2018). A importância da gestão de crises para o turismo: uma análise da crise de 2008. Foz do Iguaçu: Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu.
- Sydnor-Bouso, S., Stafford, K., Tews, M., & Adler, H. (2011). Toward a resilience model for the hospitality & tourism industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), pp. 195-217. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.536942>
- Taylor, M. S., & Enz, C. A. (2002). GMs' responses to the events of September 11, 2001: Voices from the field. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), pp.7-20. [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0010880402431001?casa\\_token=eK2r5u9tlnAAAAA:qYUA30wmNUG6h0ZCbpixxK\\_m5du0U\\_dT5xS79BQ8qpl9K-JMisOrhkrDHfhCjffBvrXWNhxD8UvoRHL](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0010880402431001?casa_token=eK2r5u9tlnAAAAA:qYUA30wmNUG6h0ZCbpixxK_m5du0U_dT5xS79BQ8qpl9K-JMisOrhkrDHfhCjffBvrXWNhxD8UvoRHL)
- Tito, A. L., & Araújo, M. V. P. (2019). Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos/Studies on Crisis Management in Tourism: Approaches and Contexts. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>
- Tomé, L. M. (2020). Setor de turismo: impactos da pandemia. <https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/300>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of production research*, 49(18), pp. 5619-5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- World Tourism Organization and International Labour Organization (2013), *Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor*, UNWTO, Madrid. [https://www.researchgate.net/publication/258256874\\_Economic\\_Crisis\\_International\\_Tourism\\_Decline\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_the\\_Poor#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/258256874_Economic_Crisis_International_Tourism_Decline_and_its_Impact_on_the_Poor#fullTextFileContent)

---

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES:

Maria Emília Martins da Silva Garbuio: Concepção da pesquisa. Fundamentação teórica. Análise de dados. Discussão dos resultados. Formatação de texto. Revisão final.

Danielli Bitencourt Pereira: Introdução. Revisão de Literatura. Fundamentação teórica. Procedimentos Metodológicos. Análise dos Dados. Discussão dos resultados. Considerações finais.

Bárbara Rodrigues Eyng: Introdução. Revisão de Literatura. Fundamentação teórica. Procedimentos Metodológicos. Análise dos Dados. Discussão dos resultados. Considerações finais.

Lucyene Lopes da Silva: Análise dos Dados (revisão). Análise dos Dados (revisão).