



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

DULCIMAYRA SANTOS COSTA

GESTÃO DE CRISE DO SETOR HOTELEIRO: estratégias para o enfrentamento da pandemia da COVID-19 sob o olhar empresarial em São Luís do Maranhão

São Luís

2021

DULCIMAYRA SANTOS COSTA

GESTÃO DE CRISE DO SETOR HOTELEIRO: estratégias para o enfrentamento da pandemia da COVID-19 sob o olhar empresarial em São Luís do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau em Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

São Luís

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Santos Costa, Dulcimayra.

GESTÃO DE CRISE DO SETOR HOTELEIRO : estratégias para o enfrentamento da pandemia da COVID-19 sob o olhar empresarial em São Luís do Maranhão / Dulcimayra Santos Costa. - 2021.

64 p.

Orientador(a): David Leonardo Bouças da Silva.
Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. COVID-19. 2. Estratégias. 3. Gerenciamento de crise. 4. Meios de hospedagem. 5. São Luís. I. Bouças da Silva, David Leonardo. II. Título.

DULCIMAYRA SANTOS COSTA

GESTÃO DE CRISE DO SETOR HOTELEIRO: estratégias para o enfrentamento da pandemia da COVID-19 sob o olhar empresarial em São Luís do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de hotelaria da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA:

Prof. David Leonardo Bouças da Silva (Orientador)
Doutor em Administração – FACE / UnB
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Anderson Lorenço Miranda (Examinador)
PhD. Em Gestão – BRU / ISCTE
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Davi Alysson da Cruz Andrade (Examinador)
Doutorando em Turismo – EACH / USP
Universidade Federal do Maranhão

A **Deus**, por ser o grande autor da minha vida, a meus pais **Maurismar Coqueiro** e **Dulcilene Costa** pelos incentivos inigualáveis e demais familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom divino da vida, por ter sido meu refúgio e fortaleza e ter guiado o meu caminho, proporcionando viver momentos inesquecíveis, permitindo que eu chegasse até aqui com saúde para completar mais um ciclo da minha vida.

Aos meus pais Mauro e Dulcilene, pelo amor e incentivo incondicional e por terem me educado dentro dos seus valores e princípios para que eu me tornasse um ser digno. Aos meus irmãos Samayra Costa e Thiago Gabriel por sempre estarem presentes em todos os momentos da minha jornada. Ao meu companheiro de vida Alailson Chaves, pela compreensão, amor e carinho.

Aos meus avós paternos Raimundo Alves (*in memoriam*) e Severa Coqueiro e maternos Maria Francisca Conceição (*in memoriam*) e Domingos Santos por serem os melhores avós do mundo.

Aos meus familiares que moram em São Paulo tios, tias, primos, primas e sobrinhos pelas energias positivas de incentivo mesmo distantes.

Ao meu orientador David Bouças por ter me instruído na construção do presente trabalho com sua sabedoria e paciência.

Agradeço também a todos os professores e mestres que participaram da minha jornada acadêmica pela contribuição através de ensinamentos, aprendizados e experiências. Como também aos meus amigos que a UFMA me deu em especial, Isaque Mendes, Gabriela Neves e Thalia Tavares pelos conselhos e por tornarem meus dias aflitos mais alegres.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de forma direta e indiretamente para a concretização não somente de uma etapa, mas um sonho.

Meu muitíssimo obrigada!

*“Empresas ruins são destruídas pela crise.
Empresas boas sobrevivem à crise.
Grandes pessoas, assim como grandes
empresas, encontram uma forma de
transformar a fraqueza em força”.*

Ryan Hliday

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal é o de identificar as estratégias desenvolvidas pelos meios de hospedagem da cidade de São Luís do Maranhão para enfrentar a crise causada pela pandemia da COVID-19. Adicionalmente, identificou-se os impactos da pandemia sobre os empreendimentos. Para tanto o método considerado foi um estudo de múltiplos casos com análise qualitativa, descritiva e exploratória, onde foram entrevistados seis meios de hospedagem de São Luís, sendo quatro hotéis, um hostel e uma pousada de portes distintos entre micro, pequeno e grande. Os dados foram coletados através de um roteiro semiestruturado contendo as categorias: impactos e gerenciamento de crise. Adotou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam impactos negativos, como dificuldades financeira, suspensão temporária das atividades, e demissão, e positivos, a exemplo das oportunidades de qualificação profissional, melhorias nas relações com os stakeholders e repensar no modelo de negócio. O hostel foi o estabelecimento que mais faturou devido a sua inovação de produtos e serviços. As estratégias para reagir compreendem a gestão de marketing, finanças, operacional e pessoas e que se diferenciam conforme o stakeholders envolvidos. Metade das empresas desse estudo apresentaram planos contingenciais. Evidenciou-se a ação de instituições públicas e privadas no apoio técnico e financeiro aos estabelecimentos. Para o pós-crise, as empresas investigadas desejam estratégias que estejam conforme a nova realidade e consolidem o entendimento de segurança nos hóspedes e usuários.

Palavras-chave: Gerenciamento de crise, Estratégias, COVID-19, Meios de hospedagem, São Luís.

ABSTRACT

The main objective of this work is to identify how the hosting services in the city of São Luís do Maranhão have been developed to face a crisis caused by the COVID-19 pandemic. Additionally, the impacts of the pandemic on the projects were identified. For this, the method considered was a study of multiple cases with qualitative, descriptive and exploratory analysis, where six lodging facilities in São Luís were interviewed, being four hotels, a hostel and an inn with different ports between micro, small and large. Data were collected through a semi-structured script containing the following categories: impacts and crisis management. The content analysis technique was adopted. The results point to negative impacts, such as financial difficulties, suspension of activities, and dismissal, and positive ones, an example of opportunities for professional qualification, improvements in relations with stakeholders and rethinking the business model. The hostel was the establishment that earned the most due to its innovation in products and services. Strategies to react comprise marketing, finance, operational and people management and that differ according to the stakeholders involved. Half of the companies in these studies contingency plans. The action of public and private institutions in technical and financial support to the criteria was evidenced. For the post-crisis, investigated companies that want to use reality according to reality and consolidate the understanding of security in guests and users.

Keywords: Crisis management, Strategies, COVID-19, Accommodation facilities, São Luís.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Taxa de ocupação dos hotéis em 2020	18
FIGURA 2	Taxa de ocupação de empreendimentos hoteleiros de São Luís	21
FIGURA 3	Fluxo de passageiros marítimo de São Luís	22
FIGURA 4	Fluxo de passageiros ferroviários de São Luís	22

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1	Setores mais afetados pela pandemia COVID-19	15
QUADRO 2	Linha do tempo com principais acontecimentos após surgimento da COVID-19 (Brasil e Mundo X São Luís)	19
QUADRO 3	Processos de Gestão de Crise	26
QUADRO 4	Categorias e subcategorias de pesquisa	31
QUADRO 5	Perfil dos entrevistados	32
QUADRO 6	Caracterização da amostra	32
QUADRO 7	Impactos da crise	34
QUADRO 8	Estratégia para enfrentamento pré-crise	37
QUADRO 9	Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – colaboradores e clientes	38
QUADRO 10	Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – fornecedores e concorrentes	43
QUADRO 11	Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – instituições de suporte	43
QUADRO 12	Gestão pós-crise: estratégias no período pós-pandemia	45
QUADRO 13	Síntese das estratégias adotadas	46

LISTA DE TABELA

TABELA 1	Setores no mercado de trabalho hoteleiro mais impactados pela pandemia da COVID-19	18
----------	--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. A PANDEMIA DA COVID-19 E O IMPACTO NO TURISMO E NA HOTELARIA.....	14
2.1. Alguns dados oficiais sobre o impacto da COVID-19 no setor turístico e hoteleiro do Brasil e de São Luís (MA).....	17
3.1. Estratégias para enfrentamento de crises no setor turístico e hoteleiro... ..	27
4. METODOLOGIA	31
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
5.1. Impacto da pandemia nos meios de hospedagem de São Luís e estratégias pré-crise.....	34
5.2. Estratégias adotadas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para se adaptar ao novo cenário	38
5.3. Estratégias recomendadas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para o período pós-crise	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51
ANEXO	63

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o mundo segue assolado pelo momento histórico da pandemia causada pelo coronavírus SARS-Cov-2, um vírus ágil e letal, cujo principal efeito é uma Síndrome Respiratória Aguda Grave, mais conhecida como COVID-19 (Doença do Coronavírus), sentenciando, dessa forma, a humanidade à necessária adoção de políticas de isolamento para tentar conter a perda em larga escala de vidas humanas (BAUM; HAI, 2020; UNWTO, 2020a), provocando impactos negativos em diversos setores da economia, entre eles, o hoteleiro (BARBOSA, 2020).

A pandemia da COVID-19 afetou, drasticamente, todas as atividades ligadas ao turismo, mesmo que com intensidades diferentes (TOMÉ, 2020), impondo ao setor de viagens um desafio inesperado (GURSOY; CHI, 2020). A redução e/ou bloqueio total das atividades voltadas à hospitalidade e turismo ao redor do mundo (CHINAZZI et al., 2020), sobretudo o setor hoteleiro (BARBOSA, 2020), ocasionou, de maneira mais imediata, sérios problemas financeiros (TSIONAS, 2020).

A Hotelaria configura o principal elo econômico do turismo e, devido ao isolamento social necessário para frear a contaminação, tornou-se o setor mais vulnerável às adversidades provocada pela atual crise (TOMÉ, 2020). Vale esclarecer que se vivencia uma crise pandêmica que duração prolongada e que, indiscriminadamente, atingiu desde micro até grandes empreendimentos, e quanto mais tempo levar para findar, mais árdua será a sobrevivência do negócio (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Contudo, é preciso entender que devido à falta de competências de gestão, os meios de hospedagem de menor porte têm maior dificuldade do que os de maior porte para reagir à crise (TOBLER, 2020).

Para culminar, esta pandemia encontra término ainda incerto, pois embora já existam vacinas, não se sabe sua eficácia diante do surgimento de novas variantes (BOZZA; AMANCIO, 2020). Mesmo com a reabertura gradual do setor hoteleiro brasileiro, muitos efeitos ainda são sentidos, uma vez que, em 2020, 90% dos empreendimentos hoteleiros atuantes no território nacional permaneceram inoperantes ou funcionando parcialmente, causando prejuízos incalculáveis (OLIVEIRA, 2021a). Em 2020 mais de 3 mil estabelecimentos de hospedagem encerraram suas atividades. (MEDEIROS, 2021).

Diante este cenário, fala-se da necessidade do setor turístico, incluindo as empresas de hospedagem, desenvolver ações estratégicas diversificadas e emergenciais, a fim de que o negócio saiba agir perante a nova realidade (BOUÇAS DA SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021). Posto isto, surge a seguinte inquietação: Quais estratégias vêm sendo adotadas pelo setor hoteleiro para reagir a atual crise causada pelo novo coronavírus?

Sendo assim, o objetivo do estudo é o de identificar as estratégias desenvolvidas pelos meios de hospedagem da cidade de São Luís do Maranhão para enfrentar a crise causada pela pandemia da COVID-19. Adicionalmente, procurou-se: verificar os impactos ocasionados aos empreendimentos em razão da pandemia da COVID-19; identificar as estratégias competitivas desenvolvidas no pré-crise pelos meios de hospedagem; compreender as estratégias a serem desenvolvidas na retomada do setor hoteleiro no contexto pós-pandemia.

Este estudo se justifica a partir das recomendações de pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021) para investigar gerenciamento de crise nos variados segmentos do turismo, neste caso, decidiu-se pelo hoteleiro. Em somatório, a agenda de pesquisa de Gomes (2021) sugeriu realizar estudos qualitativos sobre gestão de crise no setor hoteleiro. Desta maneira, foram consideradas empresas hoteleiras de diferentes portes atuantes em São Luís (MA), a fim de que possa, ao final do trabalho, oferecer contribuições gerenciais ao setor de hospedagem no enfrentamento desta e de outras crises.

A partir desta ideia o trabalho se estrutura em seis partes. No primeiro tópico serão apresentados os objetivos e a justificativa do estudo. No tópico seguinte, expõe-se o referencial teórico o qual versa sobre gestão de crise e estratégias de enfrentamento em momentos de crise, além dos impactos da COVID-19 no turismo e na hotelaria. Subsequentemente será apresentada a Metodologia do estudo. No penúltimo tópico serão expostos os resultados e as discussões centrais. Nas Considerações Finais, far-se-á uma síntese dos principais resultados, apresentando as contribuições gerenciais aos empreendimentos hoteleiros, além das limitações do estudo e uma agenda de pesquisa. Nesse rastro, o estudo se revela nas linhas abaixo.

2. A PANDEMIA DA COVID-19 E O IMPACTO NO TURISMO E NA HOTELARIA

O mundo já presenciou uma série de crises das mais diferentes dimensões, que atingiram desde o cidadão comum até governos ao redor do mundo. Tais acontecimentos deixaram grandes marcas e evidenciando a fragilidade em que se encontram a população, organizações e governos no que abrange o enfrentamento de crises (LUCCA; SANTOS, 2020).

Entre as principais crises enfrentadas mundialmente, destacam-se o ataque terrorista às Torres Gêmeas, nos EUA, em 11 de setembro (2001), a crise econômica global provocada pela bolha imobiliária neste mesmo país (2008) e a pandemia da COVID-19 (2020) (LUCCA; SANTOS, 2020). Considerando apenas eventos epidêmicos e pandêmicos, entre 2011 e 2018, a Organização Mundial de Saúde (OMS) acompanhou 1483 eventos, em 172 países (WHO, 2019), incluindo SARS, MARS, H1N1, H5N1, Ébola, Zika, entre outros. Tais acontecimentos impactaram de maneira direta o turismo (UNWTO, 2020a).

É evidente que as epidemias e pandemias geram impactos de alta proporção na economia mundial. Estas em comparação a outros tipos de crise trazem danos mais avassaladores, pois não é apenas a economia global que é afetada, mas também a saúde e, assim, as vidas humanas (WHO, 2019; FEYISA, 2020). O Ebola, por exemplo, custou, entre 2014 e 2016, a perda de US\$ 2,8 milhões na Libéria, Guiné e Serra Leoa. Entre os países citados, a Serra Leoa passou pela diminuição de 50% do fluxo turístico, entre 2013 e 2014. Em 2014, o resto da África Ocidental obteve queda de 7,7%, em relação a visitas de turistas. Em 2009, um novo surto de gripe H1N1 atingiu, de maneira drástica, a imagem turística na América Latina, principalmente no México, com o cancelamento dos voos (WHO, 2019).

Vale ressaltar que, em 2019, o *Global Preparedness Monitoring Board* (GPMB) já apontava que a humanidade não estava preparada para enfrentar uma doença respiratória viral em movimento rápido, causando uma pandemia, pois além do alarme de pânico global, causaria desequilíbrio à segurança e impactaria seriamente a economia e o comércio (WHO, 2019). Pouco menos de um ano depois, na cidade de Wuhan (China), surgia uma nova doença – a COVID-19 ou a doença do coronavírus – que tem como principal efeito a Síndrome Respiratória Aguda Grave. A partir de então, a doença se espalhou por diversas partes do mundo e classificada como

pandemia pela OMS, em 11 de março de 2020. Ao final de 2020, mais de 70 milhões de casos de COVID-19 haviam sido confirmados em mais 188 nações, resultando em mais de 1.000.000 de mortes, juntamente com incalculáveis impactos econômicos e sociais (LI; LI, 2021).

Com o objetivo de tentar minimizar os efeitos nocivos da COVID-19, foram adotados, mundialmente, estímulos fiscais para combater os impactos econômicos da pandemia, os quais já superam as medidas implantadas após a crise financeira de 2008. Esta ajuda emergencial inclui, principalmente, a elevação de gastos e a renúncia de receitas, garantias e injeções de capital e empréstimos do setor público, além de medidas monetárias e fiscais. Tais medidas são expressivas e têm a finalidade de auxiliar na solução da atividade econômica em curto prazo e na retomada de crescimento nos próximos anos (STR; OMNISBEES, 2020), pois não houve um único setor que não fora afetado pela atual pandemia.

Com a expansão da pandemia pelo mundo, pode-se observar que a evolução do número de casos em cada país é influenciada pela velocidade das ações tomadas pelos governos para conter a proliferação do vírus. Entre os países mais afetados, em 2020, estão destinos como Itália, Espanha e Estados Unidos (STR; OMNISBEES, 2020), além de países do sul global – como o Brasil – e pequenos Estados insulares (OMENA, 2020). Embora o isolamento social tenha sido uma medida para resguardar vidas humanas, houve impactos negativos em diferentes setores ligados ao turismo. Abaixo, são listadas seis das principais afetados durante a crise pandêmica (Quadro 1):

Quadro 1 – Setores mais afetados pela pandemia COVID-19

SETORES AFETADOS	
Meios de Hospedagem	Em decorrência da pandemia da COVID-19, empreendimentos hoteleiros viram sua taxa de ocupação cair para aproximadamente 90%. Milhares de meios de hospedagem foram fechados temporariamente. A China foi o primeiro país a sofrer os impactos, mas também o primeiro a iniciar o processo de recuperação do mercado hoteleiro (STR; OMNISBEES, 2020).
Transporte Aéreo	Em março de 2020, a demanda global por viagem aérea diminuiu 53% e em abril do mesmo ano a oferta caiu para 80% do planejado para o ano. Resultando uma perda de receita estimada pelas companhias aéreas de US\$ 314 bilhões. Vale ressaltar que

	a recuperação para demanda de vôos, em nível internacional, será de maneira gradual (STR; OMNISBESS, 2020).
Transporte Rodoviário	Com o aumento expressivo do trabalho à distância, paralisação das atividades educacionais presenciais e a redução do comércio convencional e das atividades industriais, 85,3% das empresas brasileiras de transporte e logística tiveram redução em sua demanda em março de 2020, quando comparado ao mesmo período em 2019 (CNT, 2020).
Bares e Restaurantes	Os bares e restaurantes do mundo todo sentiram os impactos do isolamento social. De acordo com a Associação Nacional de Restaurantes Americana, as perdas das empresas no ramo da alimentação foram aproximadamente 8 milhões de colaboradores norte-americanos. Em apenas dois meses, as perdas do setor chegaram a quase US\$ 80 bilhões (NHAMO, DUBE; CHIKODZI, 2020). Já na Inglaterra, o Setor Nacional de Estatísticas argumenta que apesar da reabertura gradual dos serviços hoteleiros e restaurantes em junho, o seu crescimento caiu 84% comparado a fevereiro de 2020 (ONS, 2020).
Centro de Entretenimento	A paralisação de parques da Disney custou para empresa um prejuízo de US\$ 3,5 bilhões em receita (VIEIRA, 2020).
Eventos	Em âmbito nacional, mais de 350 mil eventos deixaram de ser realizados em 2020, tendo como resultado um prejuízo de R\$ 90 milhões. A paralisação das atividades fez com que cerca de um terço dos empreendimentos fechassem as portas (NEVES, 2021).

Fonte: Elaboração própria.

A hotelaria da China foi a primeira a sofrer. Na Europa, a ocupação caiu a partir de fevereiro, atingindo um índice de 10%. Enquanto nos Estados Unidos, a ocupação também teve um decréscimo, porém não chegou a valores menores de 20%, uma vez que o *lockdown* não foi adotado por todo país e o isolamento social foi menos severo na maioria dos estados (STR; OMNISBESS, 2020). No estudo de Foo et al. (2020), foi identificado que o setor hoteleiro apresentou 170.084 reservas canceladas até junho de 2020, o que ocasionou cortes de salários redução de jornada de trabalho e demissões em massa.

Percebe-se, portanto, que logo no início da pandemia, não apenas o turismo internacional foi drasticamente afetado, mas também o doméstico incluindo o turismo regional, que declinou em questão de dias (CORBARI; GRIMM, 2020), causando grande perdas para companhias aéreas, empreendimentos hoteleiros, empresas de eventos e até mesmo grandes centros de entretenimento (TSIONAS, 2020). Desse modo, a pandemia coloca em risco mais de 100 milhões de empregos do turismo, sem considerar os empregos indiretos que este setor proporciona (UNWTO, 2020a), e

afeta, principalmente, trabalhadores mais vulneráveis e pequenos empreendimentos de ilhas e outros destinos turísticos do sul global (CORBARI; GRIMM, 2020).

No tocante à primeira fase de reabertura das atividades, a China foi o primeiro país em termos de velocidade de recuperação e comportamento de mercado. A reabertura de empreendimentos hoteleiros ocorreu após dois meses do fim do *lockdown*. A recuperação mais vigorosa de ocupação ocorreu logo após o controle da proliferação do vírus, motivando, principalmente, viagens domésticas, com picos de ocupação nos finais de semana (STR; OMNISBEES, 2020).

Em dezembro de 2020, começou-se, em algumas nações – Rússia, Reino Unido, EUA, entre outras – a vacinação da COVID-19. Em 2021, a vacinação de um número maior de países – a exemplo do Brasil – trouxe maior esperança de retomada da economia mundial, incluindo setores como o turismo (CNN BRASIL, 2020). No Brasil, a vacinação iniciou em janeiro (UNA-SUS, 2021), mas avançou em ritmo muito lento e ainda sem controle da transmissão da doença (VEJA SAÚDE, 2021).

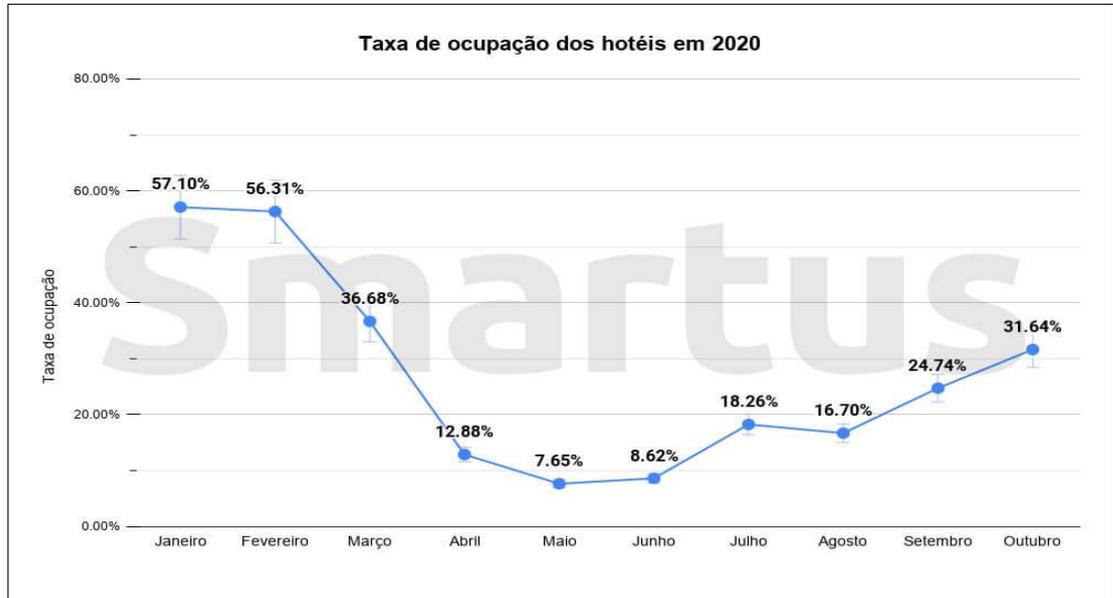
2.1. Alguns dados oficiais sobre o impacto da COVID-19 no setor turístico e hoteleiro do Brasil e de São Luís (MA)

Com a recomendação para o fechamento do comércio de bens não essenciais e serviços (TOMÉ, 2020), houve impactos negativos a todas as atividades do turismo. Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FECOMERCIO-SP), o Brasil perdeu R\$ 46,7 bilhões em faturamento ao longo do ano. A Hotelaria foi um dos setores mais afetados, pois representa o principal elo econômico no turismo. Segundo dados da Associação Brasileira Indústria Hotéis (ABIH), 90% das reservas e eventos em hotéis foram cancelados ou adiados em 2020, principalmente, em hotéis voltados às viagens de negócios, os quais são dependentes de malha aérea, feiras, eventos congressos e reuniões (EMIS, 2020).

Em março de 2020, a taxa de ocupação do setor hoteleiro caiu mais de 80% (REVISTA EVENTOS, 2020). No mês seguinte, cerca de 63% dos hotéis brasileiros se encontravam inoperantes. Na região Sul, 80% das UHs estavam interditadas, sendo o maior índice nas cinco regiões brasileiras. No Sudeste, que concentra o maior número de hotéis do país, o percentual de quartos fechados chegou a 58% (MONACO, 2020). Em maio de 2020, confirmou-se que 65% dos 870 hotéis

associados em todo o Brasil permaneciam de portas fechadas por conta da pandemia (REVISTA EVENTOS, 2020). A seguir, são expostas as quedas nas taxas de ocupação hoteleiras no Brasil (CARAVETTI, 2020) (Figura 1).

Figura 1 – Taxa de ocupação dos hotéis em 2020



Fonte: INFOHB (2020).

Mesmo com a reabertura de empreendimentos hoteleiros, os efeitos da falta de hóspedes ainda são sentidos, em que se observou que inúmeras empresas fecharam as portas definitivamente (MEDEIROS, 2021). Ao todo, mais de 3 mil meios de hospedagem encerraram as atividades (MEDEIROS, 2021) e estima-se que, em um ano, 10.209 postos de trabalho foram fechados, segundo dados da Comissão de Administração de Pessoal da Indústria Hoteleira (CAPIH, 2020) (Tabela 1).

Tabela 1 – Setores no mercado de trabalho hoteleiro mais impactados pela pandemia da COVID-19

SETORES DO MERCADO DE TRABALHO HOTELEIRO AFETADOS	% DESLIGAMENTOS
Governança	42%
Restaurante e Bares	34%
Cozinha	11%
Recepção / Adm / Vendas / Eventos	6%
Manutenção	3%
Outros	4%

Fonte: Comissão de Administração de Pessoal da Indústria Hoteleira (2020).

Estima-se que a retomada do turismo no país ocorrerá após a vacinação em massa, exigindo a adoção de novos protocolos de segurança em todo o setor e redefinição da imagem do Brasil em relação ao mercado externo (AGÊNCIA SENADO, 2021). Cabe lembrar que o Brasil aparece em quarto lugar entre os países que mais ofertam doses de vacina, todavia na proporção doses aplicadas/tamanho da população aparece em 78º entre 190 nações e territórios (MAGENTA, 2021).

No Maranhão, os impactos da pandemia da COVID-19 foram igualmente significativos, afetando toda a economia do Estado. Segundo dados da Secretaria de Estado da Fazenda (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020a) até meados de julho de 2020 já se contabilizavam um prejuízo sobre as receitas de R\$ 1 bilhão. No turismo, elaborou-se uma linha do tempo que ilustra os principais acontecimentos nos seis primeiros meses após surgimento da COVID-19 (Quadro 2).

Quadro 2 – Linha do tempo com principais acontecimentos após surgimento da COVID-19 (Brasil e Mundo X São Luís)

Data	Brasil e Mundo	Data	São Luís
31/12/2019	Primeiros casos do novo Coronavírus na China (WHO, 2020a), ainda sem comunicação oficial por parte da Organização Mundial da Saúde (WHO, 2020b)	31/12/2019	O Réveillon de São Luís 2020 atrai milhares de moradores e turistas concentram na praia do na avenida Litorânea, mas também há atrações na Praça Nauro Machado, (BUSARELLO, 2020).
13/01/2020	Primeiro caso relatado do novo Coronavírus fora da China (WHO, 2020c).	05/01/2020	O governo do Maranhão divulga balanço positivo sobre o movimento de turismo no Estado (EMIR, 2020).
03/02/2020	Com a confirmação da transmissão do vírus entre humanos (WHO, 2020d) e a declaração de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (WHO, 2020e), declara-se Emergência de Saúde Pública no Brasil (Brasil, 2020)	04/02/2020	O Governo do Maranhão por meio da Secretaria de Estado de Cultura (SESCMA) divulgou a programação oficial do Carnaval do Maranhão (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020a).
26/02/2020	Confirmado o primeiro caso do novo Coronavírus no Brasil (Brasil. Ministério da Saúde, 2020a)	21/02/2020 a 25/02/2020	Turistas e moradores festejam o carnaval em São Luís (GRUPO NA MIRA, 2020).
11/03/2020	Novo Coronavírus é classificado como Pandemia (WHO, 2020f)	06/03/2020	Governo do estado capacita profissionais de UPAS da capital como forma de prevenção ao COVID-19 (QUEIROZ, 2020).
15/03/2020	OMT lança alerta de viagem responsável (UNWTO, 2020b).	14/03/2020	São montados leitos adicionais de UTI no Hospital Carlos Macieira, reservados exclusivamente para casos

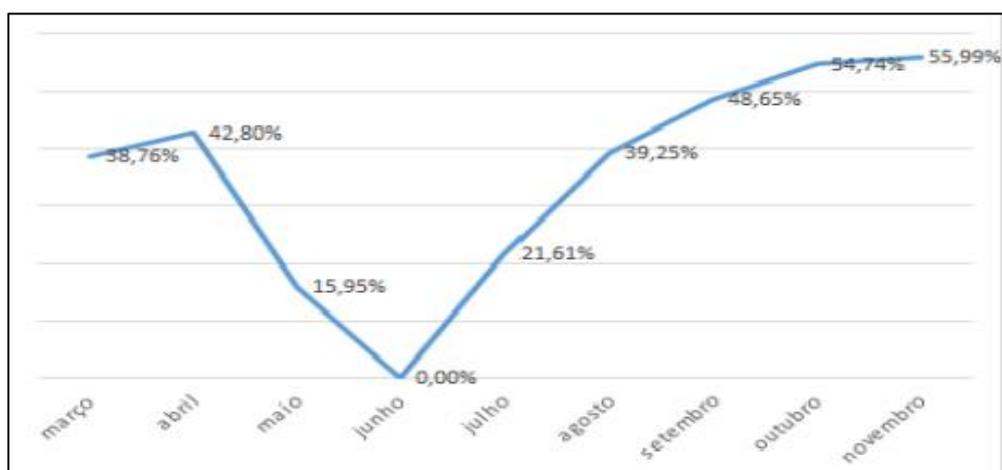
			graves de coronavírus. (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020b)
16/03/2020	O mundo contabiliza mais de 160 mil casos e 6 mil mortes do novo Coronavírus (WHO, 2020g)	16/03/2020	Começa a funcionar o primeiro Centro de Testagem para COVID-19 do Brasil para exames laboratoriais, os decretos são lançados com medidas de distanciamento que estabelece que mesas em restaurantes precisam de distância mínima de dois metros, isolamento social, suspensão e realização de grandes eventos, suspensão de aulas presenciais (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020b).
17/03/2020	Secretário-geral da OMT se pronuncia a favor de restrições de viagens (Pololikashvili, 2020).	17/03/2021	Reunião do governador com os diretores dos hospitais macrorregionais e regionais de todas as regiões do Maranhão para determinar ações conjuntas para combater o coronavírus (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020b).
27/03/2020	Encontro online reúne líderes das 20 maiores economias do mundo (G20) para discutir estratégias e ações contra o novo Coronavírus (WHO, 2020h).	20/03/2020	Governo confirma o primeiro caso do novo coronavírus no maranhão (FROÉS, 2020).
10/04/2020	Pandemia do novo Coronavírus completa 100 dias e chega a quase 1,5 milhões de infectados e 85 mil mortes (WHO, 2020i); OMS recomenda uso de máscaras para toda a população mundial (WHO, 2020j).	10/04/2020	São Luís contabiliza 344 casos positivos de COVID-19 e 54 pessoas recuperadas segundo SES (BOLETINS, 2020).
28/04/2020	100% dos destinos do mundo têm alguma restrição de viagem (UNWTO, 2020c).	30/04/2020	Maranhão fecha mês de abril com 784 curados da COVID-19, diz SES (BOLETINS, 2020).
09/05/2020	No Brasil, número de casos ultrapassa 150 mil, com mais de 10 mil óbitos e cerca de 60 mil recuperações (Brasil. Ministério da Saúde, 2020b).	13/05/2020	Procon/MA, Vigilância Sanitária e Polícia Militar fiscalizam cumprimento ao <i>Lockdown</i> no Centro de São Luís (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020c).
22/05/2020	O mundo se aproxima de 5 milhões de casos do novo Coronavírus (WHO, 2020k)	20/05/2020	Com isolamento social, Ilha de São Luís reduz velocidade de contágio do coronavírus (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020d)
27/05/2020	O Brasil ultrapassa a Rússia e passa a ser o segundo país do mundo em número de casos, atrás apenas dos Estados Unidos (WHO, 2020k).	09/06/2020	<i>Lockdown</i> salvou vidas e mudou tendência do coronavírus na Ilha de São Luís com declínio de casos (GOVERNO DO MARANHÃO, 2020e)
15/06/2020	O mundo se aproxima de 8 milhões de casos do novo Coronavírus (WHO, 2020l).	15/06/2020	Reabertura gradual das atividades comerciais da cidade de São Luís (CARDOSO, 2020)
20/06/2020	Relatório da Organização Mundial do Turismo aponta para um cenário de risco para 100 a 120 milhões de empregos no turismo ao	20/06/2020	Em 24h, Maranhão registra 1,1 mil novos casos de COVID-19 e chega a 69,6 mil infectados (G1 MA, 2020).

redor do mundo (UNWTO, 2020d).

Fonte: Autora, a partir de dados da pesquisa, 2020

De acordo com dados do Observatório do Turismo da cidade de São Luís – OBTURSLZ – (2020), ao longo do ano de 2020, a taxa de ocupação em empreendimentos hoteleiros ludovicenses apresentou forte queda, em função da aceleração da proliferação do coronavírus, causando até a paralisação total ou parcial das atividades hoteleiras por um dado tempo. Em junho, as taxas de ocupação não foram registradas. Porém vale esclarecer que embora nos dados oficiais do OBTURSLZ, se tenha apontado uma taxa de ocupação de 0%, sabe-se que muitos empreendimentos continuaram funcionando, mesmo nos momentos mais críticos da pandemia (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). A partir de agosto de 2020, houve retomada da taxa de ocupação, alcançando máximo de 55,99%. Há registros de que no período de Réveillon, a ocupação hoteleira em São Luís foi de 83%.

Figura 2 – Taxa de ocupação de empreendimentos hoteleiros de São Luís



Fonte: Observatório do Turismo de São Luís, 2020.

Após a retomada gradativa dos negócios, a diária média do mês de dezembro (R\$140,20) concentrou os maiores valores entre junho a dezembro de 2020, seguido de novembro (R\$ 137,60) e junho (R\$ 134,80). Setembro, julho e agosto obtiveram os menores valores médios de diária apresentando, respectivamente, R\$ 127, R\$ 127,20 e R\$ 128,80 (OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE SÃO LUÍS, 2020). Reforça-se que esta ocupação depende do turismo doméstico, devido ao fechamento de fronteiras ao redor do mundo (MA).

Verificou-se, ainda, que a demanda de voos foi mais impactada em abril de 2020, com apenas 462 demandas, somando pousos e decolagens. O ano de 2020 representou, portanto, um ano de declínio no fluxo de passageiros no Aeroporto Internacional Marechal Cunha Machado que não ocorria desde o ano de 2012. Além do setor de aviação, outros modais de transportes foram fortemente impactados pela pandemia (OBSERVATÓRIO DO TURISMO DA CIDADE DE SÃO LUÍS, 2020) (Figuras 3 e 4).

Figura 3 – Fluxo de passageiros marítimo de São Luís

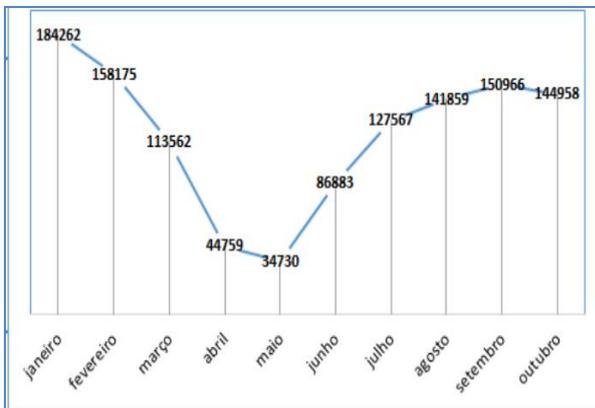
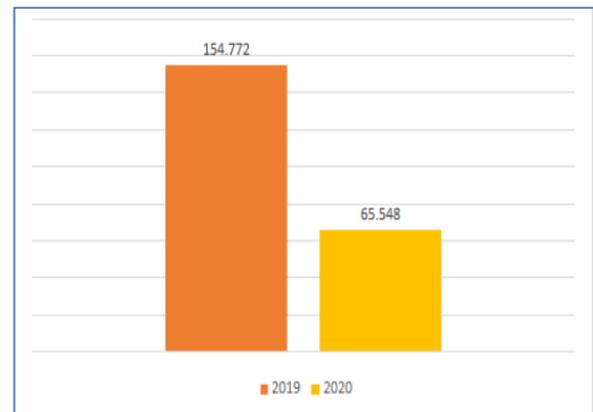


Figura 4 – Fluxo de passageiros ferroviários de São Luís



Fonte: Observatório do Turismo de São Luís (2020).

Após um ano de difícil para o setor hoteleiro ludovicense, no réveillon, muitos empreendimentos aumentaram sua taxa de ocupação em 100%, principalmente hotéis próximos à orla da cidade. Em outras regiões da cidade, a taxa de ocupação teve uma variação de 70% a 97% (JORNAL PEQUENO, 2021). Tendo em mente a retomada do setor turístico e hoteleiro, o destino São Luís buscou fomentar a adoção de protocolos sanitários nas empresas do turismo e aquisição do selo Safe Travels, a exemplo do que ocorreu, pioneiramente, em outros destinos internacionais (OLIVEIRA, 2021b).

Atualmente, o que vem impulsionando a vinda de turistas para São Luís é o movimento chamado “Turismo da Vacina”, pois a capital maranhense foi a primeira cidade brasileira a iniciar a imunização em massa em pessoas menores e maiores de 18 anos, impulsionando a vinda de muitos brasileiros residentes em outras cidades e regiões, em busca da imunização mais rápida (CARTA CAPITAL, 2021). Esta situação vem contribuindo para elevar a taxa de ocupação hoteleira, principalmente, nos finais de semana (O ESTADO, 2021).

3. GESTÃO DE CRISE NO SETOR TURÍSTICO E HOTELEIRO

Crise é um evento que envolve erros, gerando aflição e desgaste, fato que acontece repentinamente ameaçando a imagem da empresa, os negócios e pode provocar grandes perdas de recursos financeiros (SILVEIRA, 2010). Por isso, quanto mais tempo demorar uma crise, mais fragilizadas economicamente estarão as empresas (WENZEL et al., 2020), requerendo assim uma tomada de decisão rápida (GLAESSER, 2008), com a finalidade de preservar a imagem e a reputação do negócio (TOHMATSU, 2015). A respeito de crise, Rodrigues et al. (2020) acrescentaram que:

A crise é um acontecimento e, por isso, tem a capacidade de revelar o que não se era visto, passando a ser responsável por uma nova visão do negócio, obrigando a romper com a continuidade e a busca de alternativas com o objetivo de voltar à normalidade. Contudo, para retomar a normalidade e a competitividade deve-se reconhecer a importância do planejamento estratégico para gerir a crise, considerando a magnitude do evento.

Dessa maneira, crises são fontes de incertezas e mudanças, causadoras de danos às organizações e aos *stakeholders*, sendo estes, parte de um processo maior e não de ocorrência única, englobando ações e comunicação na tentativa de minimizar os efeitos nocivos e o retorno das atividades (ANDIRIN; MOITZL; CARDOSO, 2017). Vale esclarecer que, independentemente do tipo de organização, todas estão expostas às possibilidades de vivenciar períodos de crise (RODRIGUES et al., 2020). Sendo um cenário de certa maneira relacionado a ambientes organizacionais (TOHMATSU, 2015), que coloca à prova os valores, a reputação e a liderança de uma empresa, não admitindo erros, pois, com os avanços tecnológicos e das mídias sociais, a exposição é muito maior (RODRIGUES et al., 2020).

No tocante ao gerenciamento de crise, Glaesser (2008) o compreende como um conjunto de estratégias, de processo, critérios de planejamento e realização, com finalidade de prevenir e enfrentar crises. Assim, atua-se sobre os fatores negativos, tendo como objetivo a procura de oportunidades, integrando-as dentro da realidade organizacional, administrando as adversidades de maneira eficiente com foco na permanência da empresa no mercado atuante (LEITÃO, 2017).

Uma revisão de literatura sobre gerenciamento de crises indicou não ser comum que as empresas apresentem planos de enfrentamento das crises, fato que

dificulta estabelecer medidas preventivas diante da sua ocorrência (CHIEN; LAW, 2003), sendo estas, resultados da falta de gerenciamento e compartilhamento adequados do conhecimento (KYOBE, 2010). Cenário encontrado também nos trabalhos de Bouças da Silva et al. (2021) e Andirin et al. (2017), a gestão de crise advém mais da tomada de decisão espontânea do que a consulta a planos de contingência, assumindo, portanto, uma característica mais emergente (WHITTINGTON, 2002).

Quando o assunto é crise, pode-se afirmar que não há regra a ser seguida, uma vez que cada crise é única, com pessoas, recursos e locais diferentes e mais que isso é sempre inesperada, fato que torna a gestão muito mais complexa (OLIVEIRA, 2021b). Todavia, existem medidas preventivas e literaturas que podem contribuir na diminuição do seu impacto. Faulkner (2001) apresentou os estados de desenvolvimento de uma crise:

- a) Pré-Evento ou Pré-Crise: corresponde ao momento prévio ao aparecimento de uma crise. Nesta etapa, a organização pode definir medidas ou ações estratégicas para antecipar os potenciais desastres. É considerada a menos complexa de administrar e se recomenda que uma pessoa seja responsável pela gestão de crises;
- b) Prodrômica: fase em que a crise é evidente, ou seja, está prestes a acontecer, sendo essencial mobilizar os envolvidos na organização. Visa-se minimizar os impactos e prevenir danos, com a finalidade de garantir um maior controle sobre a situação;
- c) Emergência: fase da própria crise, em que é necessária toda a ajuda para proteger os indivíduos envolvidos e a empresa. É nessa etapa que a estratégia delineada no plano elaborado anteriormente, deve entrar para que tudo ocorra conforme planejado;
- d) Intermediário: Nesta etapa, o essencial é começar a reimplantar todos os danos causados aos serviços da empresa, de maneira que volte à normalidade o mais rápido possível;
- d) Reconstrução: Nesta fase ocorre a reconstrução de tudo que a crise destruiu ou afetou. Sendo essencial examinar os danos provocados às questões materiais e sociais do empreendimento;

e) Resolução: Corresponde à restauração dos serviços da organização e da rotina das pessoas. Ocorre a revisão dos danos e das fases que ocorreram durante a crise, sendo essencial identificar as principais falhas, de modo a desenvolver e elaborar melhorias ao plano de gestão de crises anterior e assegurar que, futuramente, em um cenário de crise, esses erros não se repitam.

Após verificar e caracterizar os diversos níveis e desenvolvimento de uma crise, vale lembrar que nem toda crise necessita seguir todas as etapas mencionadas (FAULKNER, 2001). De acordo com Santana (2008), se uma empresa estiver bem preparada e assim conseguir prevenir vários danos, pode passar da fase crítica de alarme diretamente para a fase da resolução ou recuperação.

Outros autores reforçaram, de maneira mais simplificada, que o gerenciamento de crise envolve três etapas (KRAUS et al., 2020): prevenção pré-crise, implementação da gestão de crise e resultado. Na fase de pré-crise, o gestor deve tentar prever as crises, a probabilidade de ocorrência e se preparar o máximo possível (PONIS; KORONIS, 2012). Na segunda fase, as coisas mudam drasticamente, pois o tempo para a tomada de decisões é reduzido o que acaba ocasionando condições de alta incerteza (LUCCA; SANTOS, 2020). Na última fase, a administração deve procurar restaurar sua reputação e realizar mudanças em sua estrutura, políticas, cultura e mecanismos de controle, na tentativa de se recuperar da crise e aprimorar o aprendizado individual e organizacional (ANTTILA, 2014).

Portanto, deve-se considerar que a gestão de crise não se limite somente a uma causa, mas que amplie a sua abordagem, com finalidade de buscar aspectos que levaram a esse desfecho e, dessa forma, estrategicamente definir os elementos específicos para a correção com objetivo de solucionar a causa do problema (RODRIGUES et al., 2020). Este autor também evidenciou que para enfrentar uma crise, é importante que o gestor tenha uma metodologia que contemple os processos de preparação, respostas e recuperação do negócio, considerando que o gerenciamento de um evento é imprevisível e, quanto mais demorar, maior a dificuldade de operacionalização. Contudo, por meio de um plano de gestão de crises, as organizações conseguem melhor lidar com episódios adversos, traçando estratégias para o enfrentamento. Cabe esclarecer que o gestor não contará com

bastante tempo disponível nas crises para refletir e elaborar respostas (ANDRADE, 2007). Nesse contexto, Tohmatsu (2015) considerou fundamental que os gestores da crise se atenham aos seguintes procedimentos (Quadro 3):

Quadro 3 – Processos de Gestão de Crise

Procedimentos	Etapas
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riscos estratégicos: primeiro passo é identificar e avaliar os riscos que podem ser considerados ameaças para os negócios da organização. ➤ Planejamento de cenário: desenvolver cenários que possibilitem monitorar os principais riscos e visualizar as oportunidades no caso de um evento inesperado. ➤ Planejamento de gestão de crise: preparar para as consequências de possíveis eventos que provoquem a interrupção das operações, prejuízos para a imagem e valor da organização. ➤ Monitoramento: acompanhar dados internos e externos que gerem indicadores com capacidade de fornecer informações sobre as possibilidades de crise a serem enfrentadas.
Resposta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicação de crise: condições de antecipar ou responder aos stakeholders sobre as possíveis ameaças em relação à reputação financeira e imagem da organização. ➤ Resposta em tempo real: criar um comitê de crise e uma equipe técnica com capacidade de oferecer suporte imediato no início da crise.
Recuperação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recuperação pós-crise: estruturação por meio de uma força-tarefa com a finalidade de recuperar dos efeitos da crise. ➤ Avaliação pós-crise: avaliar o retorno da resposta dada com o intuito de aprender e preparar para responder a possíveis novas. ➤ Comunicação de crise: antecipar ou responder aos stakeholders, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças que permeiam a organização. ➤ Monitoramento: monitorar todas as informações interno e externo com a finalidade de obter indicadores após um período de crise.

Fonte: Adaptado de Tohmatsu (2015).

Vale esclarecer que o processo de gestão de crise somente é possível lançando mão do planejamento estratégico, que permitirá uma análise organizacional em diferentes ângulos, guiando sua direção e coordenando suas ações (LEITÃO, 2017), buscando a interação entre os colaboradores, o ambiente organizacional e os interesses da empresa (SILVEIRA, 2010), bem como visando respostas rápidas que privilegiem habilidades e processos definidos em planos de crise (MEDEIROS; ALCADIPANI, 2013). É fundamental evidenciar que crise não tem prazo para findar e

as estratégias propostas para seu enfrentamento podem ser contingenciais, sendo necessário que os gestores se atentem às decisões relacionadas à redução de custos, demissões de colaboradores e busca de novas oportunidades (NASER; ALHARTHI; KHALIFA, 2019).

É de grande valia reconhecer que a gestão de crises é fundamental para a estabilidade organizacional, pois é importante antecipar crises e isso deve impulsionar a preparação de um plano de gestão de crises (PETROVICI, 2014). Assim sendo, seria possível evitar ou minimizar consequências graves para qualquer organização, independentemente do seu porte, além de identificar oportunidades de melhoria de imagem e reputação da mesma.

É importante enfatizar que uma crise acontece de forma inesperada ameaçando a imagem da organização e pode levar a grandes perdas financeiras (SILVEIRA, 2010). Dessa forma, é fundamental a capacidade do gestor para enfrentar esse período turbulento sem comprometer as conquistas da empresa, abrangendo sua totalidade, com elaboração de um plano, cuja finalidade seja mitigar os efeitos negativos (LEITÃO, 2017).

3.1. Estratégias para enfrentamento de crises no setor turístico e hoteleiro

No decorrer dos anos, foram desenvolvidas, por empresas do mundo inteiro, diversas estratégias em resposta a períodos de crise. No âmbito internacional, na Turquia, foi identificada a elevação dos gastos com atividades de vendas e promoção (KOKSAL; OZGUL, 2007). Na Coréia do Sul, as empresas fortaleceram a inovação tecnológica e o marketing para encarar momentos de crise (GREGORY; HARVIE; LEE, 2002). Hamdani e Wirawan (2012) advertiram que MPE da Indonésia desenvolvam ações inovadoras, redefinam preços e estabeleçam parcerias para o enfrentamento de crises. Nessa mesma linha, Vargo e Serville (2011) mostraram a relevância das lideranças na tomada de decisões, direcionando com positividade as ações, que valorizem o planejamento e as inovações e de equipes responsivas em um cenário caótico.

Com o surgimento da nova crise ocasionada pela pandemia da COVID-19, as MPE da China focaram em cinco áreas: operacional, finanças, RH, produtos e redes

(ALVES et al., 2020). Já as empresas norte-americanas, em sua grande maioria, apresentaram redução de capital financeiro, resultando em cortes consideráveis nas despesas, dívidas adicionais devido ao momento crítico. Por falta de assistência financeira, muitas decretaram o encerramento das atividades (BARTIK et al., 2020). Para retomada dos negócios, muitas empresas estão apostando na personalização do atendimento ao cliente (IGNACZUK, 2020). Empresas do turismo vêm fortalecendo sua imagem com a finalidade de impactar positivamente nas intenções de viagens, através de estratégias promocionais que revelem a segurança dos destinos (WANG; LOPEZ, 2020).

No setor hoteleiro global, destacam-se, na hotelaria espanhola, estratégias relacionadas à alta qualidade, imagem de marca e fidelização do cliente para encarar crises (ALONSO-ALMEIDA; BREMSER, 2013). Segundo estes autores, empresas que investem em marketing reduzem mais satisfatoriamente os efeitos da crise do que aquelas que optam pelo corte de custos. Por outro lado, na Índia Israelli, Mohsin e Kumar (2011) constataram que a gestão de crises em hotéis de luxos se concentra em ações gerenciais para reduzir custos e melhorar a eficiência, em vez de marketing, manutenção, recursos humanos e assistência governamental. No contexto pandêmico atual, Wenzel et al. (2020) recomendaram reduzir custos, adotar estratégias inovadoras e, em último caso, se julgarem mais plausível, encerrar as atividades.

Na produção brasileira, Pereira e Lucena (2009) identificaram entre as estratégias adotadas pela rede hoteleira, o desenvolvimento de novos produtos através de uma gestão inovadora e criação de parcerias, garantindo assim uma maior competitividade. Nos estudos de Silva et al. (2018) foi destacada, para reagir às crises, a união entre diferentes organizações hoteleiras, a melhora na qualidade dos serviços, treinamento internos, promoções em canais virtuais, negociação com clientes e fornecedores, redução de custos e promover recompensas financeiras. Hoffmann et al. (2015), por sua vez, em seu estudo em Belo Horizonte (MG), evidenciaram a importância das relações entre as organizações hoteleiras com as demais da cadeia produtiva do turismo para acessar informação de qualidade que promova um melhor desempenho. Para maximizar a competitividade empresarial em tempos turbulentos, Miranda (2017) ressaltou a importância de procedimentos internos para atenuar a crise.

Barbosa (2020) realizou um estudo comparativo dos protocolos adotados pelo setor hoteleiro pernambucano, em tempos pandêmicos, e identificou como estratégias: atendimento prioritário dos hóspedes em grupo de risco; limpeza mais rigorosa das acomodações; treinamento de colaboradores para prevenção à doença; utilização de EPIs; e medidas para evitar aglomerações. Estas ações se mostram fundamentais neste, até então, “novo normal”, visando superar o medo referente ao vírus e assim seguirem com as suas atividades no mercado (KRAUS et al., 2020). A comunicação com o cliente acerca dessas medidas relacionadas aos protocolos sanitários se mostra relevante, haja vista que os viajantes demandam a sensação de ausência de risco e controles sanitários para voltar a fazer turismo, mesmo com algumas adaptações (GOLETS et al., 2020). É fundamental frisar que, em se tratando do setor hoteleiro, são recomendadas adaptações conforme o tipo de hospedagem (MOREIRA; LOPES; CARNEIRO, 2020).

Na praia de Canoa Quebrada (CE), as empresas hoteleiras desenvolveram as estratégias de reduzir custos, diminuir o quadro de colaboradores e investir em pequenas obras de recuperação/reformas, aproveitando-se da temporária falta de hóspedes (VALE et al., 2020). Ademais, estes autores trataram da utilização de políticas de preços competitivos, promoções, utilização de medidas preventivas e de políticas rigorosas de higienização, além de serviço de café separados para manter o distanciamento, uso de serviços online e alteração de políticas de cancelamento e divulgação do empreendimento.

Dias e Feger (2020) investigaram o setor hoteleiro de Florianópolis/SC e evidenciaram a importância de Medidas Provisórias (MP) governamentais para minimizar os efeitos nocivos causados pela pandemia, com ampliação das linhas de créditos, suspensão de contratos de trabalhos, redução de impostos, reembolsos de diárias e pacotes de viagens, além da criação do Selo Turismo Responsável, que garante práticas da biossegurança na localidade.

Ratifica-se que a inovação pode ser um caminho para gestores hoteleiros enfrentarem a crise da COVID-19, em termos da criação de novos serviços e processos operacionais (MOREIRA et al., 2020), principalmente no uso de TICs para a realização do marketing digital, mantendo o elo com o cliente, sabendo que o contato físico no momento é censurado (PERINOTTO et al., 2021). Adicionalmente, estes

estudiosos ressaltaram as parcerias entre empresas para divulgar serviços e produtos, potencializando a competitividade do estabelecimento.

Por fim, destaca-se a pesquisa Bouças da Silva et al. (2021) com empreendimentos maranhenses de diferentes segmentos do turismo para mapear as estratégias de enfrentamento da crise ocasionada pela COVID-19. Entre as principais, são mencionadas a adoção de protocolos sanitários, a redução dos custos operacionais, além de ações promocionais em canais virtuais e tradicionais, comunicação motivacional com colaboradores, afora a negociação com os *stakeholders*.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa, pelas suas características, enquadra-se como um estudo qualitativo, descritivo e exploratório (FLICK, 2012), o qual procura atender às recomendações de Gomes (2021), acerca da necessidade de um estudo qualitativo gestão de crise na Hotelaria. Trata-se, também, de um estudo de múltiplos casos (YIN, 2001), contemplando seis empresas de hospedagem de diferentes portes, de um universo de 38 empreendimentos localizados em São Luís no Maranhão, conforme registro obtido no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR, 2021). Vale esclarecer que o critério de definição amostral utilizado foi o de adesão.

Destaca-se que, aqui, que a capital maranhense está incluída entre as cidades com melhor desempenho da economia do turismo (MTUR, 2019), é um dos pontos de chegada/saída da Rotas das Emoções (BOUÇAS DA SILVA et al., 2020). Ademais, reforça-se o entendimento de que negócios com até 9 colaboradores são considerados microempresas, de 10 a 49 são pequenos, 50 a 99 são médios, e de 100 ou mais são entendidos como de grande porte para o setor de comércio e serviços (SEBRAE, 2013).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas, lançando mão de um roteiro semiestruturado (ANEXO A) obtido no estudo de Bouças da Silva et al. (2021), contemplando as seguintes categorias: Impactos da crise, planejamento de crise, gestão de crise e gestão pós-crise (Quadro 4).

Quadro 4 – Categorias e subcategorias de pesquisa

Categorias	Subcategorias
Impactos da Crise	Impactos positivos e negativos
Planejamento de Crise	Estratégias preventivas
Gestão de Crise	Estratégias para enfrentamento – colaboradores e clientes
	Estratégias para enfrentamento – fornecedores e concorrentes
	Estratégias para enfrentamento – instituições de suporte
Gestão Pós-Crise	Estratégias no período pós-pandemia

Fonte: Bouças da Silva et al. (2021).

As entrevistas foram realizadas, entre de junho e agosto de 2021, com proprietários e/ou gestores dos meios de hospedagem de São Luís, seguindo a sua adesão à pesquisa. Respeitando o anonimato dos participantes da pesquisa, o Quadro 5 apresenta o perfil dos mesmos.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Escolaridade	Tempo de atuação na empresa	Tempo de existência do negócio	Cargo
A	PósGraduação (Turismo)	3 anos	3 anos	Gerente de Hospedagem
B	Pós Graduação (Hotelaria)	4 anos	6 anos	Supervisora de recepção e de Reservas
C	Superior em Administração e Turismo	3 anos	10 anos	Gerente / Responsável
D	Superior em Administração	6 anos	6 anos	Gerente / Responsável
E	Superior em Incompleto	3 anos	3 anos	Sócio / Proprietário
F	Superior em Economia	17 anos	17 anos	Sócio / Proprietário

Fonte: Dados da pesquisa.

Na caracterização dos empreendimentos (Quadro 6), verificou-se que as empresas abarcam portes distintos, comportam diferentes tipos de hospedagem, em sua maioria hotéis, e apresentam avaliações no Booking.com consideradas de boas a muitas boas. As notas nesta plataforma virtual contribuem com a percepção de qualidade do empreendimento e configura um dos principais canais virtuais de comercialização de hospedagens (MENDES, 2018).

Quadro 6 – Caracterização da amostra.

Entrevistados	Avaliação Booking.com	Tipos/categoria de hospedagem	Nº de funcionários	Tamanho / porte
A	8,5	Hotel mid-scale	100	Grande
B	8,0	Hotel econômico	17	Pequena
C	7,8	Hotel econômico	36	Pequena
D	8,5	Hotel econômico	35	Pequena
E	8,3	Hostel	6	Micro
F	7,5	Pousada	2	Micro

Fonte: Dados da pesquisa.

As declarações foram gravadas com consentimento dos sujeitos da pesquisa e realizadas, em sua maioria presencialmente, seguindo protocolos de distanciamento para garantir a segurança tanto do entrevistado como do pesquisador. Lançou-se mão, também, de entrevistas pelo aplicativo *Google Meet*, conforme o desejo de um dos entrevistados. As gravações, com média de 27 minutos de duração cada (166,79

minutos, no total) foram transcritas e resultaram em um *corpus* de 13.172 palavras distribuídas em 48 páginas.

Os dados transcritos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo (AC) do tipo a priori de Bardin (2016), no entanto, considerou-se o surgimento de novas categorias a partir dessas análises. Como tal, as etapas da AC se subdividiram em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira fase, ocorreu a leitura das entrevistas. Na etapa seguinte, a organização dos textos e agrupamento destes. Por último, ocorreram as inferências e interpretação do material analisado no estudo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico, após identificar os principais impactos causado pela pandemia da Covid -19 aos empreendimentos hoteleiros consultados, as demais informações extraídas nas entrevistas são apresentadas de maneira a responder aos objetivos propostos, destacando as principais estratégias adotadas pelas empresas para o enfrentamento da atual crise. Contemplando ações preventivas na fase pré-crise; ações de enfrentamento, durante a crise e estratégias pós-crise, ao findar da crise.

5.1. Impacto da pandemia nos meios de hospedagem de São Luís e estratégias pré-crise

No Quadro 7 subsequente, são apresentados os impactos da crise provocada pela COVID-19 às empresas investigadas. Ressalva-se que algumas consequências negativas dessa crise foram comuns a qualquer setor econômico (TOMÉ, 2020), mas acentuadas no setor turístico e hoteleiro (CHINAZZI et al., 2020).

Quadro 7 – Impactos da crise

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Impactos negativos	Cancelamento de serviços contratados	Em março, quando chegou o primeiro caso de COVID em São Luís, começaram a vim notícias de voos cancelados até, enfim, declararem <i>lockdown</i> no nosso Estado. A gente recebeu um volume de cancelamento antes mesmo do <i>lockdown</i>, assim, assustador.	A
		O cancelamento de reservas foi inevitável logo no começo da pandemia.	B
		Com a vinda da pandemia algumas empresas descobriram o home office [...] Então, se essas empresas botavam os funcionários deles pra viajar e eles acabavam se hospedando aqui conosco, resultando no cancelamento de reserva durante esse período.	C
	Interrupção e/ou redução nas vendas	Nós éramos muitos mais procurados pelo segmento empresarial, então os cancelamentos vieram das grandes empresas. Resultando em quadro de fechamento negativo diminuindo as vendas.	A
		No ano passado, em outubro, que colocou que nós teríamos ocupação de uma média de 55% com o acumulado do ano até agora. Hoje, nós estamos com 35%, ou seja, é uma perda considerável quase a metade. Se a gente for pegar do ano passado foi menos ainda que a metade. Ano passado a gente previu fechar um ano com a média de ocupação de 69%. A gente fechou o ano com a ocupação de 30% menos que a metade.	C
		[...] logo no início houve queda na ocupação, embora hoje o hotel esteja cheio.	D

		Não só comigo, como em todo o Brasil, caiu muito o faturamento. Nós hoje, estamos vivendo do turismo só do Brasil 60% dos nossos hospedes eram de outros países.	E
		[...] a gente vivia de 60% de turismo internacional e faz um ano e meio que o turista internacional não pisa aqui dentro. Então você pode imaginar que a gente perdeu cerca de 60% do nosso faturamento , só pela ausência do turismo internacional, outro 40% que sobrou zerou no começo e depois começou a reaparecer.”	F
	Dificuldades financeiras	Então a olho nu, a gente já vê que, financeiramente, o resultado não foi bom.”	C
		Enfrentamos dificuldades financeiras, já encerramos duas operações aqui [...] tínhamos uma pousada, uma pizzaria e um bar. A pizzaria encerrou de vez, o bar acabou, a pousada sobrou porque a gente decidiu de se concentrar em um negócio focar toda a nossa energia e nossa capacidade financeira em um negócio.	F
	Suspensão temporária das atividades	No dia 30 de março foi nosso último dia de operação e aí a gente suspendeu por tempo indeterminado.	A
		A quantidade de hóspedes diminuiu tanto, que a gente teve que fechar o hotel. Ficamos dois meses e meio fechados , porque tinha dia que tinham 10 apartamentos ocupados então, não tinha como ficar com dez apartamentos ocupados. O hotel desse tamanho, que apesar de pequeno, com 70 apartamentos, mantê-lo aberto era prejuízo.	B
		Durante a pandemia, o hostel esteve fechado , pois a partir do momento que houve o isolamento social, fechou os museus, fechou tudo a hotelaria fechou.	E
		A gente ficou em março do ano passado, quando começou a pandemia a gente decidiu fechar, paralisar as atividades.	F
	Falência de empresas	Embora o meu negócio esteja bombando, muitos meios de hospedagem faliram em todas as regiões brasileiras.	E
Impactos Positivos	Melhorias nas relações internas	De maneira positiva, houve a união do grupo.	D
	Melhoria nas relações com <i>stakeholders</i> externos	Dos principais fornecedores a relação se fortaleceu.	A
		Todo mundo tanto clientes, quanto os próprios colaboradores, os fornecedores ... Eles acabaram valorizando um pouco mais esse atendimento que a gente sempre teve [...] um atendimento mais próximo nos deixando mais próximo.	C
	Repensar o modelo de negócio	Positivamente, houve um aspecto importante, a pandemia [...] nos fazendo repensar no nosso modelo de negócio.	F
	Oportunidades de qualificação profissional	Houve o treinamento da equipe, pois não adiantava eu colocar a equipe pra trabalhar, se não tinha treinamento para se proteger , para não ocorrer que o risco de ter toda a equipe contaminada. Se a equipe o hotel fecha, então que por mais que quisesse vender pouco eu não ia conseguir vender nada.	C

		[...] Além de treinamento e capacitação para todos os nossos funcionários.	D
	Melhorias no faturamento	O que antes para a gente era fraco [...] o turismo de lazer e até o turismo doméstico que não era tão expressivo, com a pandemia gerou estimulante à demanda [...] a gente já teve um mês com o faturamento recorde. Uma receita que nem mesmo antes da pandemia tivemos [...] toda essa questão do <i>lockdown</i> e do isolamento, passaram a ver estas experiências de lazer como uma forma de respirar [...] uma experiência que te desligasse um pouco daquela situação.	A
		[...] Eu consegui desenvolver vários produtos. Rápido vi a oportunidade, aumentando assim o meu faturamento.	E

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, um dos impactos mais preocupantes versou sobre dificuldades financeiras, sendo esta, uma consequência já esperada na atual crise (TSIONAS, 2020). Esse entendimento é corroborado por Gössling, Scott e Hall (2020) quando afirmam que a pandemia da COVID-19 trouxe graves perdas econômicas, de maneira especial, para o setor de turismo. Salienta-se que, embora os gestores não tenham manifestado a intenção ou necessidade de encerrar seus negócios, considera-se a elevação do risco de falência, quanto mais tempo durar esta crise (WENZEL et al., 2020) e, por isso, é relevante diversificar as ações estratégicas para amenizar os impactos negativos deste momento de adversidade (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Outro ponto destacado foi o cancelamento de reservas, a interrupção/redução nas vendas situações identificadas em estudos anteriores (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Houve estabelecimentos suspendendo suas atividades operacionais temporariamente, visto que, nesse setor, há concepções que vão ao desencontro das recomendações da OMS no cenário atual (VALE et al., 2020), ou seja, a suspensão é resultante de incentivos ao isolamento social, medida fundamental para prevenir a circulação viral (TOMÉ, 2020). Embora nenhum dos estabelecimentos entrevistados tenha falido, destacou-se a observância desta situação de maneira recorrente no mercado hoteleiro nacional.

Em relação aos impactos positivos, sublinhou-se a melhoria dos relacionamentos internos à empresa – com e entre os colaboradores – situação também identificada em Pinheiro e Reis (2021). Identificou-se, igualmente, o incremento no relacionamento com *stakeholders* externos, ação destacada por Bartik

et al. (2020) como fundamental para minimizar os efeitos nocivos da pandemia. A oportunidade de qualificação dos colaboradores foi condição ímpar possibilitada pelas paralisações forçadas na pandemia, algo já destacado por Barbosa (2020) e Kraus et al. (2020) no mesmo contexto. O repensar do modelo de negócio emergiu na fala de um investigado para enfrentar o período em questão e suscita o entendimento de que as crises devem ser aproveitadas para ajustes empresariais que assegurem a sobrevivência do negócio (VALE et al., 2020).

A melhoria no faturamento foi identificada, anteriormente, apenas para empresas de A&B (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021), todavia, nesta investigação, percebeu-se que em dois estabelecimentos esta ocorrência foi justificada por uma demanda de lazer que passou a buscar empreendimentos com valores de diárias mais acessíveis – caso dos *hostels* e dos hotéis econômicos – e com serviços diferenciados e inovadores. Apesar de um acontecimento incomum em tempos de crise, as estratégias de enfrentamento podem levar a um melhor desempenho, sobretudo incorporando práticas com inovação (MOREIRA et al., 2020; WENZEL et al., 2020).

Quanto ao planejamento de crise (Quadro 8), três meios de hospedagem afirmaram prever, em seus planejamentos estratégicos, reservas financeiras para momentos adversos, conforme previsto por Vale et al., (2020). Evidencia-se, desta maneira, a relevância da gestão de crise para a estabilidade da empresa (FAULKNER, 2001; GLAESSER, 2008; PETROVICI, 2014; TOMATSU, 2015). De maneira distinta, na pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021), a única empresa identificada com estratégia preventiva foi uma agência de intercâmbio.

Quadro 8 – Estratégia para enfrentamento pré-crise

Subcategoria	Variável	Depoimentos	Quem?
Estratégia preventiva	Recursos financeiros/ Fundo de reservas	[...] nós temos um fundo de reservas, onde todo mês é deslocado um valor da receita do hotel pra ser depositado na conta do banco justamente para os momentos de crise. Esse valor consegui suprir, as necessidades do hotel, porém a crise precisa ser temporária.	C
		Sim, tem que haver planejamento para ter estratégias para melhorar a qualidade dos serviços, através de recursos financeiros guardados especificamente para um momento inesperado.	D
		Temos! Só trabalhamos com o capital próprio. O hostel ele surgiu de investimentos do seu próprio recurso, de maneira que guardamos todo mês um valor “X”	E

		para ser utilizados em momentos críticos.	
--	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Enxerga-se, com esta pesquisa, que reservas financeiras configuram a mais comum, senão a única estratégia preventiva para as empresas turísticas que estabelecem planos de crise. Este resultado corrobora pesquisas passadas de que planejamentos pré-crise não sejam recorrentes (ANDIRIN et al., 2017; BOUÇAS DA SILVA et al., 2021), mas sim ações mais emergentes (WHITTINGTON, 2002). A declaração do entrevistado B fortalece o exposto: “O hotel não estava preparado para uma crise, tanto que a pandemia chegou e assim e ficou todo mundo sem saber o que fazer [...] nós não tínhamos um plano estratégico para lidar com crises”.

5.2. Estratégias adotadas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para se adaptar ao novo cenário

As estratégias de enfrentamento relacionadas a colaboradores e clientes (Quadro 9), com mais citações, tratam da gestão de marketing, a qual vem sendo utilizada pelas empresas em resposta a crises passadas (GREGORY et al, 2002; SILVA et al., 2018) e atuais. *A priori* é destacado o relacionamento e negociação com clientes, estratégias sugeridas para reagir às dificuldades provocadas pela pandemia COVID-19 tanto no Brasil como no exterior (PERINOTTO et al., 2021). Essas ações contribuem para fidelizar clientes e minimizar os efeitos negativos da crise (AMARAL; MAIO, 2021).

Quadro 9 – Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – colaboradores e clientes

Variáveis	Subvariáveis	Depoimentos	Quem?
Gestão de marketing	Relacionamento e negociação com clientes	A pandemia fez com que a relação entre clientes, principalmente fidelizados se fortificasse.	C
		A gente procurou uma metodologia como a gente fez, segurança em relação aos segmentos. A nossa ocupação na pandemia foi a maior daqui dessa região, devido a criação, a criatividade que a equipe inteira [...] a união da equipe inteira, os serviços todos foram qualificados, somos reconhecidos pelas empresas, assim ficamos mais próximos, tanto dos colaboradores como dos nossos clientes.	D
	Promoção em canais virtuais e/ou tradicionais	estávamos com estímulo muito grande nas redes sociais, fazendo muitas promoções.	A
		[...] divulgação de nossos serviços na nossa rede social e pelo método tradicional.	B
		As nossas redes sociais são bem ativas com publicações de pacotes promocionais, como no nosso Instagram.	C

	Prestação de serviços a novos públicos	No ano passado, no período de maio, a gente fechou um andar todo pra receber médico aqui do UDI hospital que estavam na linha de frente.	C
	Vendas de pacotes promocionais	alguns pacotes promocionais alguns serviços diferenciados que estão atraindo muito o público local.	A
		As tarifas mais em conta , fazer algumas promoções pra poder chamar o cliente mesmo.	B
		[...] muitos pacotes promocionais são feitos e tudo isso claro, visando trazer cliente para nossa empresa e tire quer queira quer não de alguns outros hotéis.	C
		Eu não tinha nada competitivo antes da pandemia, lógico tinha uma piscina, fazia alguns eventos, um atendimento normal, com alguns pacotes promocionais, mas a pandemia me fez desenvolver mais. Até porque na pandemia começamos a ter um processo de renovação, tivemos renovação em vários setores do hostel.	E
		Sempre temos pacotes promocionais , a fim de conquistar novos clientes.	F
Inovação de produtos e serviços		havia sido feito de revitalização do prédio das unidades habitacionais e de algumas partes da nossa estrutura. [...] Então essas obras foram aceleradas porque não tinha mais hospedes na casa.	A
		Em relação a vendas de serviços, vimos uma oportunidade de novos serviços pra acompanhar essas mudanças. Vou te dar um exemplo não tem o home office que é o trabalho em casa? Dele, criamos o room office , que a gente pega um apartamento e tira todo o mobiliário [...] e monta dentro do apartamento um escritório. Aí a pessoa tem dentro B internet, café, ar-condicionado, banheiro [...] pode receber uma pessoa, para fazer uma reunião dentro do distanciamento [...] (pois a UH) tem 20 m ² [...] antigamente a gente comprava o pão de fora [...] tudo que vem de fora tem um risco de trazer vírus. Então, a gente montou uma padaria, contratou um padeiro da Fibril e fizemos uma padaria aqui dentro.	C
		Tivemos um processo de renovação depois da pandemia [...] Tipo a parte de alimentação, fizemos a marmitaria , porque estamos localizados aqui no Centro Histórico de São Luís [...] como trabalho com eventos ofereci serviços de tendas para <i>lockdown</i> , junto com a Secretaria de Saúde [...] As pessoas que queriam viajar com mais segurança, eu peguei as suítes, estruturei melhor , fiz igual uma estrutura de um hotel, coloquei cofre, frigobar, fechaduras eletrônicas, desenvolvemos serviços bem de hotelaria. Fizemos pagantes de hotéis virem para o hostel. Nosso hostel era antes beliches. Hoje só tem cama de solteiro e é isso [...] Fui atrás de certificados de ambiente seguro e sustentável.	E
		[...] reformas dos quartos que a gente investiu durante a pandemia. A gente reformou uma parte da pousada, visando melhorias em relação à estrutura.	F

Gestão financeira	Gestão de custos	[...] porque eles (a diretoria) foram tentando suspender enxugar contratos para reduzir o custo fixo do empreendimento nesses meses que a gente ficou recebendo ajuda do governo.	A
		Nessa, a gente adotou uma estratégia muito forte e foi o que nos salvou, ou seja, a gente decidiu adotar todas as medidas necessárias para reduzir custos de forma drástica, porque a gente se deu conta que, dessa vez [...] tinha que zerar os custos e isso foi a nossa salvação. Então, salvamos a empresa zerando os custos, desligando colaboradores.	F
	Capital de terceiros	Para a realização de pequenas obras, foi necessário solicitar empréstimo bancário no [...] Banco do Nordeste.	F
Gestão operacional	Adoção de protocolos sanitários	[...] foi observar que entre as medidas, os manuais que a gente recebeu as orientações da nova forma de trabalhar , muitas daquelas coisas a gente já fazia, no caso a higienização, a questão de segurança que ligava ao uso de produtos de limpeza, o que mais mudou mesmo foi o distanciamento EPI'S. a questão da alimentação. A gente ficou um pouco preocupado porque não podia mais aglomerar.	A
		Na hora do café da manhã, a gente tem luvas descartáveis agora, antes não tinha. O hotel tem espalhado álcool para usar, a utilização de máscaras é obrigatória , tanto para clientes como para colaboradores.	B
		[...] houve também a adaptação com o “novo normal”, com adoção de protocolos de higienização mais rigorosos , como uso de máscaras e álcool em gel, além de regras de distanciamento. Tudo que foi necessário para a segurança de todos.	C
		[...] houve a adoção de um protocolo específico relacionados a mercadorias que estão chegando agora no hotel. Todas são embaladas, lacradas. Uso de máscaras e álcool em gel disponível para todos os hóspedes. Todos os materiais, toalha chegam aos hóspedes lacrados.	D
		Adaptações tanto a respeito da higienização, álcool em gel e utilização de máscaras.	E
		[...] sem falar da adoção de protocolos rigorosos de higienização.	F
Gestão de pessoas	Apoio motivacional	Então a gente começou a falar com os funcionários todos os dias para se acalmarem e dando suporte todo dia.	C
		Procurávamos motivar toda a equipe, eram realizadas reuniões tanto para motivação ou para saber de novas ideias.	D
	Demissão de Colaboradores	[...] tivemos que demitir alguns funcionários.	B
		Negativamente, o nosso negócio desapareceu. Praticamente, houve demissão em massa. O turismo parou.	F
Cargos e salários	Os funcionários mais antigos, a gente começou a mandar eles pra casa porque na época isso foi permitido pra proteger e sem nem o dano salarial. Em abril de 2020 todos os funcionários foram colocados de férias.	A	

		Então houve a necessidade da redução de carga horária para em 50% para resguardar a vida do funcionário”.	C
		[...] contratos de redução de horas durante a semana e de suspensão do trabalho. Então esses foram utilizados.	F

Fonte: Dados da pesquisa.

O marketing de relacionamento surgiu para conduzir as empresas para a obtenção de melhores resultados, por meio da relação de longo prazo com clientes (PERINOTTO et al., 2021) e da captação de novos clientes ou fidelização dos antigos (SARQUIS et al., 2015). Observou-se, nas empresas investigadas, que este relacionamento é consolidado pelas políticas de preços mais competitivos com venda de pacotes promocionais, necessárias diante das limitações financeiras dos viajantes (LUCCA; SANTOS, 2020). Nessa esfera, Ignaczuk (2020) havia recomendado a personalização do atendimento ao cliente para enfrentar o momento atual. Os canais de comunicação utilizados são tanto os virtuais quanto tradicionais para impulsionar a divulgação dos serviços, resultado similar ao de Bouças da Silva et al. (2021). Essas estratégias evidenciam um certo esforço para se adaptarem a essa nova situação mercadológica (PERINOTTO et al., 2021).

No que tange à prestação de serviços a novos públicos apenas o empreendimento C declarou esse feito, a partir da captação de clientes que atuam na “linha de frente” no combate à COVID-19, ou seja, profissionais de saúde. A orientação de vendas para médicos e enfermeiros parece prática recorrente na hotelaria ludovicense (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Outra estratégia de grande relevância foi a inovação de produtos e serviços, que se coaduna às amplas recomendações na literatura específica para lidar com contextos adversos (GREGORY et al., 2002; HAMDANI; WIRAWAN, 2012; MOREIRA et al., 2020; PEREIRA; LUCENA, 2009; WENZEL et al., 2020). Entre as ações estão a criação de novos serviços como o *room office*, revitalização da estrutura e em alguns apartamentos, investimentos em pequenas reformas, tudo isso visando conquistar clientes e aproveitar o período para incrementos no negócio (DIAS; FEGER, 2020; MOREIRA et al., 2020; VALE et al., 2020; WENZEL et al., 2020).

Em relação à gestão financeira, algumas empresas reforçaram a redução de custo, visando minimizar os efeitos da crise. No estabelecimento F, essa redução foi mais expressiva, quanto aos custos com mão de obra, necessárias para evitar sua

iminente falência (BARTIK et al., 2020). Ademais, recorreram a empréstimos bancários, a exemplo de grupos hoteleiros cearenses (VALE et al., 2020). Com o avanço da COVID-19 ao redor do mundo, muitas empresas foram obrigadas a estabelecer medidas de adaptação financeira para garantir assim a continuidade dos empreendimentos (BARTIK et al., 2020; VALE et al., 2020; WENZEL et al., 2020).

No que concerne à gestão operacional, identificou-se que todos os investigados adotaram protocolos sanitários mais rigorosos, como condição *sine qua non* à continuidade das suas atividades (BARBOSA, 2020), pois se tratam de requisitos obrigatórios por lei, os quais envolvem distanciamento social e medidas de higienização (CAMPOS 2020). Esses procedimentos são fundamentais que os meios de hospedagem transmitam segurança aos seus clientes (MOREIRA et al., 2020).

Quanto a práticas de Gestão de Pessoas, identificou-se, inicialmente, o apoio emocional aos colaboradores, visando atenuar as reações negativas provenientes do despreparo emocional para lidar com a pandemia (VALE et al., 2020). Esta comunicação contribui para minimizar os medos associados à alta contaminação e letalidade do coronavírus (KRAUS et al., 2020). Quanto a cargos e salários, práticas evidenciadas por Dias e Feger (2020), que abrangem a redução da jornada de trabalho ou até mesmos a realização de férias coletivas, foram notadas em três estabelecimentos. Por outro lado, o mesmo cenário encontrado por Vale et al., (2020) e Tomé (2020) também foram verificados em dois empreendimentos – a demissão de funcionários – sendo a declaração mais alarmante do entrevistado F, porquanto foi necessária a demissão de todos os colaboradores, permanecendo apenas os sócio-proprietários na administração do negócio após o início da pandemia.

Buscando garantir a sobrevivência do negócio, muitos gestores realizaram ações estratégicas com foco nos concorrentes e fornecedores (Quadro 10), sobretudo a negociação com estes últimos, para que assim pudessem honrar com seus compromissos financeiros. Entre as práticas enfatizadas estão a extensão de prazos e descontos, de acordo com a ocupação do meio de hospedagem (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Quadro 10 – Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – fornecedores e concorrentes

Variáveis	Depoimentos	Quem?
Negociação com fornecedores	Os principais fornecedores concordaram em realizar acordos por conta do histórico de pagamentos pontuais , além de ser um cliente bom pagador e de trazer rendimento pra eles.	A
	Primeiro item que fizemos foi negociar com todos os fornecedores para que eles diminuíssem proporcionalmente o contrato , conforme a nossa ocupação.	C
	[...] renegociamos com os fornecedores, preços renegociar, os prazos, fornecimento de materiais de limpeza, materiais de alimentação [...] Foram todos os nossos fornecedores, parceiros de serviço, tipo internet, sistema de gerenciamento. Todos os fornecedores a gente paga mensalmente, então a gente renegociou o valor e o prazo.	F
Alianças com empresas da cadeia produtiva	Entre nossas parcerias [...] alianças estão empresas como o grupo Mateus, SENAC e Hospital UDI.	C
	[...] parcerias com empresas privadas como agências de viagens, shopping, hospitais e táxi [...] todas essas empresas criaram um conjunto [...] uma alternativa para vender um destino lá fora, para vender São Luís de maneira segura e através da conscientização do hotel, unificação de todos esses segmentos da cadeia produtiva. Parcerias essenciais que de certa maneira diminuiu os impactos causados pela atual crise.	D

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda a respeito das estratégias expostas no Quadro 10, ressaltou-se a aliança com empresas do turismo, sendo esta uma prática bastante recomendada na literatura atual (SILVA et al., 2018; BOUÇAS DA SILVA et al., 2020, 2021), a qual visa diminuir os impactos nocivos de uma crise e garantir melhor desempenho empresarial (HOFFMANN et al., 2015). Para concluir a análise das estratégias durante a pandemia, levantou-se a relevância do apoio das Instituições de Suporte (IDS) (Quadro 11).

Quadro 11 – Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – instituições de suporte

Subcategoria	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Estratégias para enfrentamento (IDS)	Apoio técnico e financeiro	Com relação às medidas provisórias do governo, permitiu que a empresa desse uma grande revirada. Porque tem folha de pagamento, tem despesa fixa [...] tanto que aqui nunca teve nem atraso de pagamento, nada disso. Então o suporte do governo foi nesse sentido e algumas possibilidades de acordos para que empresas conversassem [...] A secretaria municipal se fez mais presente de uns tempos para cá, mas no sentido de retomar os serviços.	A
		Então o SENAC ofereceu o curso para a gente de “Boas maneiras de proteção contra COVID” e esse curso foi dado certificado pra toda a equipe isso pra gente é importante. O SENAC fez isso sem custo nenhum. Então existiu várias instituições como SENAC e SEBRAE que ajudaram a gente [...] A Medida Provisória que foi feita e realizada para a redução de carga	C

		<p>horária, porque os funcionários não perderam o salário deles, pois parte desse salário era pago pelo governo e o hotel também não tinha dinheiro pra pagar o salário todo. Tivemos ajuda dessa MP para poder pagar o salário [...] O governo ajudou, a gente também tem que ser honestos, quando fazia um decreto “X” a gente da hotelaria ia lá falava espera aí tem que ajeitar esse decreto bem aqui, eles em 24 horas ajeitavam e fazia de tudo para ajudar a gente.</p>	
		<p>Tirando o auxílio do governo não tive nenhuma ajuda direta de outras instituições.</p>	E
		<p>Embora insuficientes, mas foram utilizadas as medidas provisórias estabelecidas pelo governo.</p>	F

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacou-se a atuação do SEBRAE e SENAC, como provedoras de auxílio técnico, por meio de cursos sobre boas práticas para lidar com a COVID-19, algo que se espera das IDS (BOUÇAS DA SILVA et al., 2020), além da concessão de auxílio financeiro governamental, por força da Medida Provisória nº 948/2020 (BRASIL, 2020). Esta última iniciativa se estabeleceu como condição especial para que muitos empreendimentos hoteleiros não fechassem as portas (DIAS; FEGGER, (2020) e traz um alento à situação enfrentada pela pandemia, haja vista que, até meados de 2020, muitas empresas de porte reduzido reclamavam de que esses auxílios não haviam

ainda sido concedidos (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Ressalta-se, sobremaneira, a situação da empresa F, a qual sofreu maior impacto financeiro e manifestou que o auxílio financeiro governamental foi insuficiente, obrigando ao aprimoramento e diversificação das estratégias para atenuar os impactos sofridos pela crise. Este contexto corrobora o entendimento de Alves et al. (2020) para desenvolver estratégias de crise, em vez de esperar por apoio governamental.

5.3. Estratégias recomendadas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para o período pós-crise

Considerando a sobrevivência das empresas no contexto pós-pandêmico, os entrevistados apresentaram algumas recomendações (Quadro 12) como desenvolver, adotar e comunicar protocolos sanitários, mesmo quando findar a pandemia da COVID-19, haja vista que o medo deve permanecer por algum tempo no imaginário dos viajantes, influenciando, assim, suas decisões de consumo (VALE et al., 2020). Essa preocupação deve se estender às propagandas oficiais dos destinos como um

local seguro para conhecer e/ou visitar (WANG; LOPEZ, 2020).

Quadro 12 – Gestão pós-crise: estratégias no período pós-pandemia

Variáveis	Subvariáveis	Depoimentos	Quem?
Gestão operacional	Desenvolver, adotar e/ou comunicar protocolos sanitários	Muitas das coisas voltados a higienização a gente já fazia e vai continuar fazendo.	A
		Algumas medidas de preventivas com certeza vamos continuar usando, principalmente a distribuição de álcool em gel pelo hotel	B
		[...] tinham itens que já eram feitos aqui no hotel e que se intensificaram de uma maneira mais natural pra gente, então alguns protocolos permaneceram.	C
		A grande maioria das adaptações realizadas no tempo da pandemia irão permanecer , para dar segurança aos hóspedes.	D
		[...] os protocolos de higienização irão continuar , acredito que não em relação a uso de máscaras, mas a utilização de álcool em gel, até porque depois dessa pandemia a preocupação a respeito de vírus vai tá mais aguçada.	E
		Porém protocolos iram continuar, principalmente o uso do álcool e gel e outros de higienização.	F
Gestão de marketing	Ampliar a atuação em canais virtuais	Vamos explorar mais nossa rede social.	B
		[...] sempre impulsionando as redes sociais.	C
		Potencializar o nosso Instagram que é um canal barato que nos divulga.	E
	Inovação de produtos e serviços	Nós temos a lavanderia aqui em cima que funciona todo o dia... será que em vez dele ir bem aqui na Lavamatic, ele não pode vir aqui e lavar a roupa dele com a gente? ... a gente mesmo e pegar a roupa dele de cama no apartamento dele, porque os apartamentos que estão aqui em volta, apesar de serem apartamentos de quem tem uma boa condição, não possuem áreas para secar roupas grandes, o cliente não consegue colocar pra secar lá em um dia a não ser que ele tenha uma máquina de secagem, nem todo mundo tem. mas aqui não, aqui a gente consegue lavar e secar no mesmo dia, pois a gente tem três máquinas de secar, então para esse público aqui em volta poderia ser um produto que dar pra vender. Obvio, que iríamos garantir uma limpeza com os melhores produtos fazendo não somente a limpeza, mas a desinfecção das roupas.	C
		Uma das estratégias maiores foi a questão de eventos para o hostel.	E
Gestão de custo	-	Práticas para economizar, reduzir os custos, materiais como EPIs, materiais descartáveis são práticas que a empresa vai manter.	A
Intensificar relações interorganizacionais	-	[...] sendo muito importante o fortalecimento das relações com toda a cadeia produtiva, seja com fornecedores ou empresas.	D
		Fortificar as relações entre as agências de viagens, fornecedores para com o hostel.	E

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na gestão de marketing, apontou-se a relevância de ampliar a atuação em canais virtuais, como redes sociais para impulsionar o negócio e manter o relacionamento com clientes (PERINOTTO et al., 2021), além da inovação de produtos e serviços, atendendo à recomendação de Moreira et al. (2020) e Wenzel et al. (2020) para encarar a crise atual. No tocante à gestão de custo, falou-se na economia com a compra de EPIs e descartáveis. Para findar as ações estratégicas apontadas para o momento pós-crise, reforçou-se a intensificação das relações interorganizacionais percebidas, por muitas empresas, como diferenciais competitivos a partir dessa pandemia, algo já recomendado para o enfrentamento de outras crises no setor de hospedagem (HOFFMANN et al., 2015).

Com intuito de uma melhor compreensão e para fins didáticos deste trabalho é apresentado o quadro 13 abaixo onde há uma síntese das estratégias desenvolvidas pelos meios de hospedagem consultados para reagir à crise e para amenizar seus impactos:

Quadro 13 – Síntese das estratégias adotadas

Estratégias pré-crise		Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hostel E	Pousada F
Gestão Financeira	Recursos financeiros/ Fundo de reservas			X	X	X	
Gestão de marketing							
Estratégias durante a crise - colaboradores e clientes		Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hostel E	Pousada F
Gestão de marketing	Relacionamento e negociação com clientes			X	X		
	Promoção em canais virtuais e/ou tradicionais	X	X	X			
	Prestação de serviços a novos públicos			X			
	Vendas de pacotes promocionais	X	X	X		X	X
	Inovação de produtos e serviços	X		X		X	X
Gestão financeira	Gestão de custos	X					X
	Capital de terceiros						X
Gestão operacional	Adoção de protocolos sanitários	X	X	X	X	X	X
	Apoio motivacional			X	X		
	Demissão de Colaboradores		X				X
	Cargos e salários	X		X			X

Estratégias durante a crise – fornecedores e concorrentes		Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hostel E	Pousada F
Negociação com fornecedores		X		X			X
Alianças com empresas da cadeia produtiva				X	X		
Estratégias durante a crise – instituições de suporte		Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hostel E	Pousada F
Apoio técnico e financeiro		X		X		X	X
Estratégias pós-crise		Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hostel E	Pousada F
Gestão operacional	Desenvolver, adotar e/ou comunicar protocolos sanitários	X	X	X	X	X	X
Gestão de marketing	Ampliar a atuação em canais virtuais		X	X		X	
	Inovação de produtos e serviços			X		X	
Gestão de custo	-	X					
Intensificar relações interorganizacionais	-				X	X	

Fonte: Dados da pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar as estratégias desenvolvidas pelos meios de hospedagem de São Luís do Maranhão para enfrentar a crise causada pela pandemia da COVID-19. Em adição, buscou-se: verificar os impactos ocasionados aos empreendimentos em razão da pandemia; identificar as estratégias competitivas desenvolvidas no pré-crise; compreender as estratégias no contexto pós-pandemia. Atendendo, portanto, às recomendações de pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021) e Gomes (2021), foram investigados seis meios de hospedagem de diferentes portes, acerca dos quesitos impactos e gerenciamento de crise.

Em relação aos impactos negativos, os resultados indicaram o cancelamento de serviços e contratos, a interrupção e/ou redução nas vendas, além da suspensão temporária das atividades, situações que resultaram em dificuldades financeiras ou até mesmo falência de empresas conhecidas pelos empresários. No que tange aos impactos positivos, observou-se a melhoria nas relações com stakeholders externos e internos. Falou-se, também, em repensar o modelo de negócio para torná-lo mais competitivo, e nas oportunidades de qualificação profissional. Houve melhorias no faturamento de empresas com diárias mais acessíveis, acompanhando uma tendência de clientes em busca de experiências mais econômicas. No planejamento pré-crise, confirmou-se ser comum a atitude reativa com relação às crises, além da composição de reservas financeiras como a estratégia exclusiva de muitas empresas no setor turístico.

Acerca das estratégias adotadas na gestão da crise, subdividiu-se por stakeholders. Referindo-se aos clientes e colaboradores, identificou-se a gestão de marketing como a mais proeminente no conjunto de estratégias, em especial, aquelas que versam sobre a venda de pacotes promocionais, principalmente via canais virtuais, e inovação de produtos/serviços. Na gestão financeira se prioriza a economia de custos relativos à mão de obra, materiais e insumos, como também a aquisição de empréstimos de maneira menos recorrente. Comum e necessária a toda organização turística com atendimento ao público durante a pandemia, a adoção de protocolos sanitários foi marcada pelos entrevistados. Na gestão dos colaboradores, buscou-se, por um lado, oferecer apoio emocional e, por outro, reduzir jornadas e salários, cortar contratos ou até mesmo demitir.

Com fornecedores foram realizadas negociações que viabilizaram pagamentos com descontos, extensão de prazos e parcelamentos, enquanto que com variados agentes da cadeia produtiva do turismo, exercitou-se a cooperação empresarial, cada vez mais recomendada em tempos de crise. As instituições de suporte ofereceram apoio técnico e financeiro, sobretudo as de caráter governamental, fundamentais para que as empresas superassem as dificuldades apresentadas na pandemia.

Com um olhar no futuro, as empresas manifestaram a intenção fortalecer a atuação em canais virtuais e inovar em produtos e serviços. Além disso, falou-se na intensificação de relacionamentos interorganizacionais, e em seguir enxugando custos, e desenvolvendo, adotando e comunicando protocolos sanitários aos consumidores, de modo a conquistar novos clientes e influenciar decisões de consumo. Porém, cabe ressalva de que o medo e a sensação de incerteza ao viajar só serão superados quando os destinos se mostrarem seguros e isso não depende somente de uma parte da cadeia produtiva, mas do destino na sua totalidade, e da adesão dos viajantes às medidas de contenção da pandemia, sobretudo, a vacinação.

Reitera-se que esse estudo se pautou em Bouças da Silva et al. (2021) em que foram definidas categorias e neste trabalho por se tratar de uma investigação exclusivamente com meios de hospedagem, pode-se identificar novas categorias/variáveis quais sejam: demissão de colaboradores, melhorias nas relações internas e recursos financeiros/ fundo de reservas.

Essas conclusões possibilitaram a proposição de contribuições gerenciais que favorecem o enfrentamento da atual e de futuras crises: elaborar planos preventivos às crises; estabelecer equipes de tomada de decisões de emergência; inovar continuamente; investir em ferramentais virtuais para ampliar os canais de vendas; reduzir custos e manter a qualidade dos serviços; aperfeiçoar e comunicar os protocolos sanitários; realizar alianças com outras empresas para construir estratégias competitivas; implantar práticas de gestão de pessoas que motivem e valorizem os colaboradores; buscar apoio técnico e financeiro com IDS, principalmente de natureza pública; inserir na divulgação dos destinos a preocupação com a saúde do viajante e/ou certificações sanitárias adquiridas.

Esta investigação apresenta algumas limitações e elas tratam, em especial, do

destino escolhido – São Luís do Maranhão – segmento – hoteleiro – e setor econômico – Turismo –. Nesse sentido, recomenda-se, em estudos futuros, investigar outros setores econômicos e outros destinos turísticos nacionais ou no exterior. Embora a abordagem qualitativa e técnicas utilizadas não sejam uma limitação em si, sugere-se que trabalhos futuros desenvolvam pesquisas quantitativas e em uma perspectiva longitudinal.

É importante ressaltar que futuras investigações sobre o tema discutido poderão se desenrolar em uma realidade pós-pandêmica, o que levará a novos desafios aos destinos e organizações. Diante de um cenário com tantas indefinições, a COVID-19 pode significar a sobrevivência daqueles que se aperfeiçoaram gerencialmente e enxergaram oportunidades nas adversidades (SAMPAIO, 2016).

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO (BRASIL). **Retomada do turismo depende da vacinação, destacam representantes do setor**. [S. l.], 31 maio 2021. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/05/31/retomada-do-turismo-depender-da-vacinacao-destacam-representantes-do-setor>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

ALONSO-ALMEIDA, Maria del Mar; BREMSER, Kerstin. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 141-148, 2013.

ALVES, Jose C; Lok, Tan Cheng; LUO, Yubo; HAO, We. Gestão de crises para pequenas empresas durante o surto de COVID-19: estratégias de sobrevivência, resiliência e renovação de empresas em Macau. Disponível em: <<https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

AMARAL, Synara; MAIO, Márcia Cristina Zanata. ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES EM TEMPOS DE PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS. **Contemporânea (ISSN 2675-2107)**, v. 2, n. 4, 2021.

ANDIRIN, Cisil; MOITAL, Miguel; CARDOSO, Carla. Pinto. Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 480-502, set./dez., 2017. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1342>.

BARBOSA, José William de Queiroz. Hotelaria Pernambucana: um comparativo dos protocolos dos órgãos competentes frente à COVID-19. **Ateliê do Turismo**, Campo Grande, ano 2020, v. 4, ed. 2, p. 53-71, agosto - dezembro 2020.

BARDIN, Laurence. (2016). **Análise de Conteúdo**. Ed. rev. ampliada. São Paulo: Edições 70.

BARTIK, A.; BERTRAND, M.; CULLEN, Z.B.; GLAESER, E.L.; LUCA, M.; STANTON, C. The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. **Harvard Business School Working Paper**, 20-102, April, 2020. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>

BAUM, Tom; HAI, Nguyen Thi Thanh. Hospitalidade, turismo, direitos humanos e o impacto de COVID-19. **Revista Internacional de Gestão da Hospitalidade Contemporânea**, [s. l.], ano 2020, v. 32, ed. 7, p. 2397-2407., 2020. DOI <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242> . Acesso em: 6 jul. 2021.

BOLETINS COVID-19. São Luís, 2020. Disponível em: <<https://www.saude.ma.gov.br/boletins-COVID-19/>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

BOUÇAS DA SILVA, David Leonardo; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. 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**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2203, 2 jan. 2021. DOI <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>. Acesso em: 1 jun. 2021.

BOZZA, Fernando; AMANCIO, Rodrigo. **Quando a pandemia do coronavírus vai acabar?** [S. l.], 25 maio 2020. Disponível em: <<https://www.rededorsaoluiz.com.br/noticias/artigo/quando-a-pandemia-do-coronavirus-vai-acabar>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

Brasil. Medida Provisória nº 948, de 8 de abril de 2020 (...). 2020 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv948.htm> Acesso em 09 ago. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Brasil confirma primeiro caso da doença. Agência Saúde. 2020a Disponível em: <<https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novocoronaviru>> 07 jun. 2021.

Brasil. Painel Coronavírus. Coronavírus // Brasil, 2020b. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>> Acesso em: 07 jun. 2021.

BRASIL. Portaria 188 de 3 de fevereiro de 2020. Ministro de Estado da Saúde. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>>. Acesso em: 05 jun. 2021.

BUSARELLO, Thiago Cesar. **Réveillon São Luís 2020**. São Luís, 2020. Disponível em: <<https://www.vidadeturista.com/artigos/reveillon-sao-luis.html>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

CADASTRO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS TURÍSTICO [CADASTUR]. **Pesquisa de Prestadores**. 2021. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/sou-turista/inicio>. Acesso em: 07 de maio de 2021.

CAMPOS, MARI. **COMO É A REABERTURA DE UM HOTEL NA PANDEMIA DE CORONAVÍRUS**. [S. l.], 13 maio 2020. Disponível em: <<https://blog.panrotas.com.br/hotel-inspectors/2020/05/13/como-e-a-reabertura-de-um-hotel-em-tempos-de-pandemia/>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

CAPIH: governança foi a área que sofreu maior número de desligamento. 14 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.hoteliernews.com.br/capih-governanca-foi-a-area-que-sofreu-maior-numero-de-desligamentos-na-pandemia/>>. Acesso em: 6 jul. 2021.

CARAVETTI, Daniel. **Hotelaria vê ocupação subir, mas ainda longe do patamar pré-pandemia**: Valorização do turismo doméstico pode ser um raro impacto positivo para o setor. [S. l.], 27 nov. 2020. Smartus. Disponível em: <

<https://smartus.com.br/hotelaria-taxa-de-ocupacao-pandemia/> >. Acesso em: 30 jul. 2021.

CARDOSO, Rafael. **Shoppings e lojas de rua reabrem na Grande São Luís; veja as regras.** São Luís, 15 jun. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2020/06/15/shoppings-e-lojas-de-rua-reabrem-na-grande-sao-luis-veja-as-regras.ghtml>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

CARTA CAPITAL. **São Luís do Maranhão atrai turistas em busca de vacina.** [S. l.], 14 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/saude/sao-luis-do-maranhao-atrai-turistas-em-busca-da-vacina/>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CHINAZZI, Matteo et al. O efeito das restrições de viagens na disseminação do novo surto de coronavírus (COVID-19) em 2019. **Science**, v. 368, n. 6489, pág. 395-400, 2020. DOI <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CNN BRASIL (BRASIL). **Contra a COVID-19; Brasil está fora.** São Paulo, 24 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/quais-os-paises-que-ja-comecaram-a-vacinacao-contra-a-covid-19/>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE [CNT]. **Pesquisa de Impacto no Transporte COVID-19.** 2020. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/pesquisa>>. Acesso em 17/07/2021.

CORBARI, Sandra Dalila; GRIMM, Isabel Jurema. A pandemia de COVID-19 e os impactos no setor do turismo em Curitiba (PR): uma análise preliminar. **Ateliê do Turismo**, v. 4, n. 2, p. 1-26, 2020.

DIAS, Cristina de Paula; FEGER, José Elmar. Panorama dos impactos da pandemia instaurada pela COVID-19 no setor hoteleiro de Florianópolis/SC. **Espaço e Tempo Midiáticos**, v. 3, n. 2, p. 12-12, 2020.

EMIR, Aquiles. **Governo divulga balanço positivo sobre a movimento do turismo no Maranhão em 2019.** São Luís, 5 jan. 2020. Disponível em: <<https://maranhaohoje.com/governo-divulga-balanco-positivo-sobre-a-movimento-do-turismo-no-maranhao-em-2019/>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

EMIS. **COVID-19 impact brief.** Brazil Tourism & Leisure Sector. 2020.

FAULKNER, Bill. Rumo a uma estrutura para a gestão de desastre turísticos. **Gestão de turismo**, v. 22, n. 2, pág. 135-147, 2001.

FEYISA, HabtamuLegese. The World Economy at COVID-19 quarantine: contemporary review. **International journal of economics, finance and management sciences**, v. 8, n. 2, p. 63-74, 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Penso Editora, 2012.

FOO, Lee-Peng; CHIN, Mui Yin; TAN, Kim-Leng; PHUAH, Kit-Teng. The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia. **Current Issues in Tourism**, [s. l.], p. 1-5, 12 jun. 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777951>. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2020.1777951> >. Acesso em: 17 jul. 2021.

FRÓES, Rafaella. **Governo confirma o primeiro caso do novo coronavírus no Maranhão**. São Luís, 20 mar. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2020/03/20/governo-confirma-o-primeiro-caso-do-novo-coronavirus-no-maranhao.ghtml>> . Acesso em: 12 jul. 2021.

G1 - MA. **Shoppings e lojas de rua reabrem na Grande São Luís; veja as regras**. São Luís, 20 jun. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2020/06/20/em-24h-maranhao-registra-11-mil-novos-casos-de-COVID-19-e-chega-a-696-mil-infectados.ghtml>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GLAESSER, Dirk. **Gestão de Crises na indústria do turismo**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GOLETS, A. FARIAS, J., COSTA, H; PILATI, R. O viajante brasileiro: planos de viagem e percepção de risco na pandemia. **Relatório apresentado no evento “Turismo pós- COVID: oportunidade para reinventar**, 2020

GOMES, Bárbara Silva. **O impacto do novo Coronavírus (COVID-19) na hotelaria através da perspectiva dos colaboradores**. 2021. Dissertação de Mestrado.

GÖSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. **Journal of Sustainable Tourism**, p. 1-20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.

GOVERNO DO MARANHÃO (Maranhão). **Maranhão garante R\$ 120 milhões em benefícios fiscais e mantém folha de pagamento em dia durante a pandemia**. São Luís, 18 jul. 2020a. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=280777>. Acesso em: 30 jul. 2021.

GOVERNO DO MARANHÃO. **Carnaval do Maranhão 2020**. São Luís, 4 fev. 2020a. Disponível em: <<https://www.turismo.ma.gov.br/carnaval-do-maranhao-2020-confira-programacao/>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

GOVERNO DO MARANHÃO. **Com isolamento social, Ilha de São Luís reduz velocidade de contágio do coronavírus**. São Luís, 20 maio 2020d. Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/com-isolamento-social-ilha-de-sao-luis-reduz-velocidade-de-contagio-do-coronavirus/>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GOVERNO DO MARANHÃO. **Lockdown salvou vidas e mudou tendência do coronavírus na Ilha de São Luís, mostram gráficos**. São Luís, 9 jun. 2020e.

Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=278405>>. Acesso em: 7 jul. 2021

GOVERNO DO MARANHÃO. **Procon/MA, Vigilância Sanitária e Polícia Militar fiscalizam cumprimento ao Lockdown no Centro de São Luís.** São Luís, 13 maio 2020c. Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=276620>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GOVERNO DO MARANHÃO. **Veja 40 medidas já adotadas no Maranhão para combater o coronavírus.** São Luís, 25 mar. 2020b. Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/veja-40-medidas-ja-adotadas-no-maranhao-para-combater-o-coronavirus/>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

GREGORY, Gary; HARVIE, Charles; LEE, Hyun-Hoon. **Korean SMEs in the wake of the financial crisis: strategies, constraints, and performance in a global economy.** 2002.

GURSOY, Dogan; CHI, Christina G. Efeitos da pandemia COVID-19 na indústria hoteleira: revisão das situações atuais e agenda de pesquisa. **Revista de Marketing e Gestão da Hospitalidade.**, [s. l.], ano 2020, v. 29, ed. 5, p. 527-529, 5 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19368623.2020.1788231>>. Acesso em: 6 jul. 2021.

HAMDANI, Jahja; WIRAWAN, Christina. Open innovation implementation to sustain Indonesian SMEs. **Procedia Economics and Finance**, v. 4, p. 223-233, 2012. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00337-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00337-1).

HOFFMANN, Valmir Emil; Vieira, Daniel Pires; Reyes Junior, Edgar; Melo, Marcos Simeão Rezende. Estrategia empresarial el período de crisis: Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte-Brasil. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 24, n. 3, p. 681-700, 2015.

IGNACZUK, Carolina. **5 tendências no atendimento ao cliente no contexto pós-pandemia.** [S. l.], 8 out. 2020. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/tendencias-no-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 7 jul. 2021.

ISRAELI, Aviad A.; MOHSIN, Asad; KUMAR, Bhupesh. Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 367-374, 2011.

JORNAL PEQUENO. **Hotéis em São Luís atingiram grande ocupações no Réveillon.** São Luís, 2 jan. 2021. Disponível em: <<https://jornalpequeno.com.br/2020/01/02/hoteis-em-sao-luis-atingiram-grande-ocupacao-no-reveillon/>>. Acesso em: 6 jul. 2021.

KOKSAL, Mehmet Haluk; ÖZGÜL, Engin. The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25 (4), p. 326 – 342, 2007.

KRAUS, S., CLAUS, T., BREIER, M., GAST, J., ZARDINI, A. E TIBERIUS, V. The economics of COVID-19: early empirical evidence on how family businesses in five European countries cope with the coronavirus crisis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 26 No. 5, pp. 1067-1092. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>.

LEITÃO, Dadilse Cristina. **ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISES**: estudo de casos múltiplos na hotelaria de São Luís do Maranhão. Orientador: Davi Andrade. 2017. 85 p. Monografia (HOTELARIA) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

LI, Dan-Dan; LI, Qi-Han. SARS-CoV-2: vacinas na era pandêmica. **Military Medical Research**, [s. l.]. 2021. Disponível em: <<https://mmrjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40779-020-00296-y>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

LUCCA, Tácito Almeida de; SANTOS, Neri dos. Gestão do conhecimento em tempos de crise. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, ano 2020, v. 6, n. 12, p. 94766-94607, 4 dez. 2020. DOI 10.34117/bjdv6n12-079. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/21024/16769>>. Acesso em: 10 jul. 2021.

MAGENTA, Matheus. **SAÚDE**: Sintomas, prevenção e tratamentos para uma vida melhor. Londres, 9 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/bbc/2021/06/09/afinal-brasil-vacina-pouco-ou-muito-confira-5-dados-do-ranking-global.htm>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MAGNO, Alan. **Brasil fecha fronteiras e, a partir do dia 30, exigirá testes de Covid-19 para passageiros vindos do exterior**. [S. l.], 24 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/coronavirus/2020/12/24/brasil-fecha-fronteiras-exigira-testes-covid-19-passageiros-exterior.html>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

MARANHÃO, SECRETARIA DE CULTURA (MARANHÃO). **Fluxo de passageiros marítimo de São Luís 2020**. São Luís, 2021. figura. Observatório do Turismo da cidade de São Luís do Maranhão. Disponível em: <https://saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3183_boletim_do_turismo_edicao_especial_2021.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MARANHÃO, SECRETARIA DE CULTURA (MARANHÃO). **Fluxo de passageiros ferroviários de São Luís 2020**. São Luís, 2021. figura. Observatório do Turismo da cidade de São Luís do Maranhão. Disponível em: <https://saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3183_boletim_do_turismo_edicao_especial_2021.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MARANHÃO, Secretaria de Cultura. Boletim especial: monitoramento turístico 2020. **Observatório do Turismo da cidade de São Luís do Maranhão**. 2021. Disponível em:

<https://saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3183_boletim_do_turismo_edicao_especial_2021.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

MEDEIROS, Vinicius. **CNC**: pandemia fechou mais de 3 mil hotéis em 2020. [S. l.], 8 abr. 2021. Disponível em: <<https://www.hoteliernews.com.br/cnc-pandemia-fechou-mais-de-3-mil-hoteis-em-2020/>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

MENDES, Vanessa. **Lista completa**: 7 melhores sites para divulgar e promover seu hotel. 12 jun. 2018. Disponível em: < <https://newhotel.com.br/lista-completa-7-melhores-sites-para-divulgar-e-promover-seu-hotel/> >. Acesso em: 4 ago. 2021.

Ministério do Turismo [MTur]. Mapa do Turismo 2019-2021. Brasília-DF, 2019. Disponível em < <http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home> >. Acesso em: 30 jul. 2021.

MIRANDA, Anderson Lo. **Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios (...)**. 2017. Tese de Doutorado. Tese. Doutorado em Gestão, ISCTE/IUL, Lisboa.

MONACO, Juliana. Fohb revela que 47% dos hotéis esperam reabrir em junho Fohb revela que 47% dos hotéis esperam reabrir em junho. PANROTAS, 7 abr. 2020. Disponível em: < https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/04/fohb-revela-que-47-dos-hoteis-esperam-reabrir-em-junho_172635.html >. Acesso em: 17 jul. 2021.

MOREIRA, Raphael Leandro Fernandes; LOPES, Daniel Paulino Teixeira; CARNEIRO, Daniela Maria Rocco. Enfrentando a crise da pandemia de COVID-19: a inovação seria um caminho possível aos meios de hospedagem. **Researchgate**. V. 9, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Lopes-4/publication/341763408_Enfrentando_a_crise_da_pandemia_de_COVID-19_A_inovacao_seria_um_caminho_possivel_aos_meios_de_hospedagem/links/5edbf5a2299bf1c67d4ac424/Enfrentando-a-crise-da-pandemia-de-COVID-19-A-inovacao-seria-um-caminho-possivel-aos-meios-de-hospedagem.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

NA MIRA (Maranhão). **Circuito Rio Bacanga**: conheça a novidade do carnaval em São Luís. São Luís, 12 fev. 2020. Disponível em: <https://imirante.com/namira/sao-luis/noticias/2020/02/12/circuito-rio-bacanga-conheca-a-novidade-do-carnaval-em-sao-luis.shtml> >. Acesso em: 11 jun. 2021.

NASER, Mohamed.; ALHARTHI, A. N.; KHALIFA, Gamal. SA. Business continuity management and crisis leadership: an approach tor eengineer crisis performance within Abu Dhabi Governmental Entities. **International Journal on Emerging Technologies**, v. 10, n. 1a, p. 32-40, 2019. Disponível em: <https://www.academia.edu/43194627/Business_Continuity_Management_and_Crisi>

s Lead

ership An Approach to Re Engineer Crisis Performance within Abu Dhabi Government al Entities>. Acesso em: 22 jun. 2021.

NEVES, Marília. **A crise do entretenimento na pandemia: 350 mil eventos adiados ou cancelados e R\$ 90 bilhões 'perdidos'**. [S. l.], 17 fev. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2021/02/17/a-crise-do-entretenimento-na-pandemia-350-mil-eventos-adiados-ou-cancelados-e-r-90-milhoes-perdidos.ghtml>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

NHAMO, Godwell; DUBE, Kaitano; CHIKODZI, David. **Contando com o custo do COVID-19 na indústria de turismo global**. Springer Nature, 2020.

O ESTADO. **Vacinação em massa contribui para melhora do setor hoteleiro**. São Luís, 23 jun. 2021. Disponível em: <<https://imirante.com/oestadoma/noticias/2021/06/23/vacinacao-em-massa-contribui-para-melhora-do-setor-hoteleiro>> /. Acesso em: 24 jul. 2021

OLIVEIRA, Céline Azevedo. **GESTÃO DE CRISES EM HOTELARIA: PERSPECTIVA DOS HÓSPEDES**. Orientador: Catarina Duarte Fontoura Nadais. 2021b. 73 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - ISAG – European Business School, Porto, 2021.

OLIVEIRA, Edgar J. **Retomada da hotelaria no Brasil em 2021 será lenta e gradual**. 2 fev. 2021a. Disponível em: <<https://www.revistahoteis.com.br/retomada-da-hotelaria-no-brasil-em-2021-sera-lenta-e-gradual/>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

OMENA, Erick. Vulnerabilidade socioeconômica à crise COVID-19.

PEREIRA, Yákara Vasconcelos; LUCENA, EDUARDO DE AQUINO. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA ACCOR HOTELS DO BRASIL. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 6, n. 2, p. 152-168, 2009.

PERINOTTO, André Riani Costa; SOBRINHO, Luciano de Lima; SOARES, Jakson Renner Rodrigues; FERNANDÉZ, María Dolores Sánchez. O uso das estratégias de Co-marketing, Coopetição e marketing do destino, por meio da mídia social Instagram no período de pandemia. **PODIUM Sport, LeisureandTourism Review**, v. 10, n. 2, p. 81-105, 2021.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021.

Pololikashvili, Zurab. COVID-19 Statement [Secretary General Statement]. 2020. Disponível em: < <https://www.unwto.org/news/covid-19-statement-zurab-pololikashvili> >. Acesso em: 07 jun. 2021.

PONIS, Stavros T.; KORONIS, Epaminondas. A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 3, p. 148-159, 2012.

QUEIROZ, Evelin. **GOVERNO DO ESTADO CAPACITA PROFISSIONAIS DE UPAS DA CAPITAL COMO FORMA DE PREVENÇÃO AO COVID-19**. São Luís, 4 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.saude.ma.gov.br/destaques/governo-do-estado-capacita-profissionais-de-upas-da-capital-como-forma-de-prevencao-ao-COVID-19/>> . Acesso em: 12 jul. 2021.

REVISTA EVENTOS. **Pesquisa FOHB: situação da hotelaria é dramática**. 2020. Disponível em: <<https://www.revistaeventos.com.br/Pesquisas/Pesquisa-FOHB:-situacao-da-hotelaria-edramatica/49804>>. Acesso em 12 jul. 2020.

RODRIGUES, Vanuza Bastos; WADA, Elizabeth Kyoko; ANTUNES, Ana Cláudia Guimarães; VILKAS, Adiler Caroline. A influência da hospitalidade na gestão de crise nos negócios durante o isolamento social. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, ano 2021, v. 14, n. 1, ed. Especial, p. 77-96, 29 dez. 2020. DOI <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5708>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SAMPAIO, Alexandre. **Os impactos da crise econômica sobre a hotelaria – como driblá-los?**. 7 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.mercadoeventos.com.br/blogs/os-impactos-da-crise-economica-sobre-a-hotelaria-como-dribla-los/>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

SANTANA, Gui. Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 15, n. 4, p. 299-321, 2004.

SARQUIS, Aléssio Bessa; PIZZINATTO, Nádia; GIULIANI, Giuliani; PONTES, Andréa Simone Machiavelli. Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. **RBTUR: Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, ano 2015, v. 9, ed. 2, p. 298-320, maio/ ago. 2015.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 20 jul. 2021.

SILVA, David Leonardo Bouças; ANDRADE, Davi Alysson da Cruz; CASALES-GARCIA, Vicente; DADILSE, Cristina. Estratégias de alojamentos turísticos para momentos de crise: estudo de casos múltiplos em la hostelería de São Luís do Maranhão, Brasil. **TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible**, v. 11, n. 25, p. 23, 2018.

SILVEIRA, Mauricio. **A Importância de Gerenciamento de Crises em Empresas Prestadoras de Serviço**. Estudo de caso. Salvador, 2010.

STR (Brasil); OMNIBEES, (Brasil). (Hotelinvest). **Recuperação da hotelaria urbana no Brasil**, [s. l.], ano 2020, 3 jun. 2020.

TOBLER, Rodolpho. **Empresas de pequeno porte sofrem muito mais durante a pandemia**. [S. l.], 24 jul. 2020. Disponível em: <<https://blogdoibre.fgv.br/posts/empresas-de-pequeno-porte-sofrem-muito-mais-durante-pandemia>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

TOHMATSU, Deloitte Touche. **Manual de gestão de crises para relações com investidores: comunicação e estratégia para a preservação de valor**. São Paulo: DTTL, 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-GestaoCrises-para-RI.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

TOMÉ, Luciana Mota. **Setor de turismo: impactos da pandemia**. 124. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, agosto 2020. ag. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482dspace/bitstream/123456789/300/1/2020_CDS_124.pdf >. Acesso em: 6 jun. 2021.

TSIONAS, Mike G. **COVID-19 e ajuste gradual nas indústrias do turismo, hospitalidade e indústrias a correlatos**. [S. l.], 12 jun. 2020. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1354816620933039>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

UNA-SUS (BRASIL). **Vacinação contra a COVID-19 já teve início em quase todo o país**. 19 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/vacinacao-contra-a-COVID-19-ja-teve-inicio-em-quase-todo-o-pais>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

UNWTO. 100% of global destinations now have Covid-19 travel restrictions. News. 2020c. Disponível em: < <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restriction> >Acesso em 07 jun. 2021.

UNWTO. Stay healthy. Travel responsibly. 2020b. Disponível em < <https://www.unwto.org/health-advice-for-tourists> >. Acesso em: 07 jun. 2021.

UNWTO. UNWTO World Tourism Barometer May 2020: Special focus on the Impact of COVID-19. 2020d. Disponível em: < <https://doi.org/10.18111/9789284421817> >. Acesso em: 08 jun. 2021.

UNWTO. World Tourism Barometer May 2020: *Special focus on the Impact of COVID-19*. UNWTO. 2020. Disponível em: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May2020_full.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021a.

UNWTO. World Tourism Barometer May 2020: Special focus on the Impact of COVID-19. UNWTO. 2020a. Disponível em: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May2020_full.pdf> Acesso em: 06 ago. 2021.

VALE, Aline Francilurdes Nery; REGIS, Suzana Virgínia da Costa; FERNANDES DOS SANTOS, Nataly Inêz; OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de. O Setor de Hotelaria da Praia de Canoa Quebrada-CE Frente à Pandemia da COVID-19. **HOLOS**, v. 5, p. 1-16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2020.10818>

VARGO, John; SERVILLE, Erica. Planejamento estratégico de crise para PMEs: encontrando o forro de prata. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, pág. 5619-5635, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>.

VEJA SAÚDE (BRASIL). **Brasil, um possível celeiro de novas variantes do coronavírus**. [S. l.], 22 mar. 2021. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/brasil-um-possivel-celeiro-de-novas-variantes-do-coronavirus/>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

VIEIRA, Nathan. **Disney tem prejuízo de US\$3,5 bilhões devido a parques fechados pelo coronavírus**. [S. l.], 5 ago. 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/resultados-financeiros/disney-tem-prejuizo-de-us35-bilhoes-devido-a-parques-fechados-pelo-coronavirus-169388/>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

WANG, Fatima; LOPEZ, Carmen. Does communicating safety matter?. **Annals of Tourism Research**, v. 80, p. 102805, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102805>.

WENZEL, Matthias; STANSKE, Sarah; LIEBERMAN, Marvin B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, [s. l.], ano 2020, v. 42, ed. 2, 2 abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>. Acesso em: 15 jun. 2021.

WHITTINGTON, Richard. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

WHO. (2020i). Coronavirus Disease 2019 (Vol. 123). 2020k. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200522-covid-19-sitrep-123.pdf?sfvrsn=5ad1bc3_4>. Acesso em 07 jun. 2021.

WHO. Advice on the use of masks in the context of COVID-19. 2020i. Disponível em: <[https://www.who.int/publications/i/item/advice-on-the-use-of-masks-in-the-community-during-home-care-and-in-healthcare-settings-in-the-context-of-the-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)-outbreak](https://www.who.int/publications/i/item/advice-on-the-use-of-masks-in-the-community-during-home-care-and-in-healthcare-settings-in-the-context-of-the-novel-coronavirus-(2019-ncov)-outbreak)>. Acesso em 07 jun. 2021.

WHO. Coronavirus Disease 2019 (Vol. 128). 2020l. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200527-covid-19-sitrep-128.pdf?sfvrsn=11720c0a_2>. Acesso em: 07 jun. 2021.

WHO. Coronavirus Disease 2019 (Vol. 147). 2020m. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200615-covid-19-sitrep-147.pdf?sfvrsn=2497a605_4> Acesso em: 07 jun. 2021.

WHO. Coronavirus Disease 2019 (Vol. 51). 2020f. Disponível em: < https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10>. Acesso em 05 jun.2021.

WHO. Coronavirus Disease 2019 (Vol. 56). 2020g. Disponível em < <https://doi.org/10.1213/xa.0000000000001218> >. Acesso em: 07 jun. 2021.

WHO. Coronavirus Disease 2019 (Vol. 80). 2020i. Disponível em: < https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200409-sitrep-80-covid-19.pdf?sfvrsn=1b685d64_6 >. Acesso em 07 jun. 2021.

WHO. Director General's remarks at the G20 Extraordinary Leaders' Summit on COVID-19 - 26 March 2020h. Disponível em: < <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-remarks-at-the-g20-extraordinary-leaders-summit-on-covid-19---26-march-2020> >. Acesso em: 07 jun. 2021.

WHO. Emergencies preparedness, response Pneumonia of unknown cause – China. 2020a. Disponível: < <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unkown-cause-china/en/> >. Acesso em: 04 jun. 2021.

WHO. Global Preparedness Monitoring Board. A world at risk: Annual report on global preparedness for health emergencies. Setembro, 2019a. Disponível em: <https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

WHO. Mission summary: WHO Field Visit to Wuhan. 2020d. Disponível em: < <https://www.who.int/china/news/detail/22-01-2020-field-visit-wuhan-china-jan-2020> >. Acesso em: 05 jun. 2021.

WHO. Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-CoV). 2020e. Disponível em: < [https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)) > Acesso em: 05 jun. 2021.

WHO. WHO statement on novel coronavirus in Thailand. 2020c. Disponível em: < <https://www.who.int/news-room/detail/13-01-2020-who-statement-on-no> > Acesso em: 04 jun. 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION [WHO]. #China has reported to WHO a cluster of #pneumonia cases —with no deaths— in Wuhan, HubeiProvince. Investigations are underway to identify the cause of this illness. [Twitter: @WHO]. 2020b. Disponível em: <<https://twitter.com/WHO/status/1213523866703814656>> 04 jun. 2021.

YIN, Robertk. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi - 2. ed. Porto Alegre, 2001.

ANEXO

ANEXO A – roteiro semiestruturado extraído de Bouças da Silva et al. (2021).

BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA/ENTREVISTADOS						
1. Nome da empresa: _____.						
2. Qual a atividade principal do seu negócio? _____.						
3. Quantos funcionários diretos a sua empresa possui? _____.						
4. Quando iniciariam as atividades da empresa (formal ou informalmente)? Em anos _____.						
5. Qual a sua função na empresa? <input type="checkbox"/> a. Proprietário/sócio <input type="checkbox"/> b. Gerente/responsável <input type="checkbox"/> c. Outra _____.						
6. Anos de atuação na empresa: _____.						
7. Gênero <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino						
8. Escolaridade completa: _____.						
9. Email (caso queiram receber o resultado dessa pesquisa): _____.						
Obj.	Categorias	Subcategorias	Variáveis	Questões	Autores	
Identificar as estratégias desenvolvidas por pequenos negócios em São Luís do Maranhão para enfrentar a pandemia do COVID-19	Percepção da crise	Percepção geral da pandemia	Análise do ambiente externo	1. Qual a sua percepção sobre a pandemia do coronavírus? Você é a favor da estratégia do isolamento social para conter o avanço da pandemia?	Banham (2010)	
	Planejamento de crise	-	Estratégias pré-crise	2. No planejamento da empresa, foram definidas estratégias pensando em possíveis momentos de crise? Se sim, de que forma? 3. Quais eram as principais estratégias competitivas do seu negócio no período pré-pandemia?	Wang & Ritchie (2012)	
	Gestão de crise	Estratégias implementadas para enfrentar a crise	Impactos da crise	Impactos positivos e negativos	4. De que forma a pandemia vem impactando (positiva ou negativamente) o seu negócio?	Altiok (2011) Glaesser (2008)
			Principais estratégias	Principais estratégias	5. Quais foram as principais estratégias adotadas pela sua empresa para enfrentar a pandemia?	Bouças da Silva et al. (2018) Wang & Ritchie (2012)
			Stakeholders e Relacionamentos	Stakeholders e Relacionamentos	6. Quais foram os impactos da pandemia em relação aos principais stakeholders (<u>fornecedores</u> , <u>funcionários</u> e <u>clientes</u>)? Estes relacionamentos foram abalados? 7. Quais as principais mudanças de estratégia para lidar com cada <i>stakeholder</i> (negociar contratos, demissões, vendas online etc.)?	Sem & Cowley (2013) Dietsche (2009)
			Atuação de instituições de apoio	Atuação de instituições de apoio	8. Alguma instituição/organização está apoiando/poderia apoiar o seu negócio para o enfrentamento da pandemia? Como e qual(is) instituição(ões)?	Hoffmann & Campos (2013) Hoffmann et al. (2015)
	Gestão pós-crise	-	Expectativa sobre o futuro da empresa	Expectativa sobre o futuro da empresa	9. Acredita que vai conseguir manter os seus negócios durante a crise? Pretende encerrar as operações?	Wang & Ritchie (2012)
			Estratégias no período pós-pandemia	Estratégias no período pós-pandemia	10. Como você imagina a retomada do seu negócio no momento pós-pandemia? Qual(is) estratégia(s) será(ão) necessárias(s)?	