



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
COMPLEXO FÁBRICA SANTA AMÉLIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

GELILSON CARLOS GOMES

**ESTRATÉGIAS DE CRISE ADOTADAS PELA REDE HOTELEIRA DE SÃO
LUÍS-MA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

São Luís

2021



GELILSON CARLOS GOMES

**ESTRATÉGIAS DE CRISE ADOTADAS PELA REDE HOTELEIRA DE SÃO
LUÍS-MA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção de Grau em Bacharel em Turismo.

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

GOMES, GELILSON CARLOS.

Estratégias de crise adotadas pela rede hoteleira de São Luís-MA durante a pandemia do Covid19 / GELILSON CARLOS GOMES. - 2021.

44 p.

Orientador(a): DAVID LEONARDO BOUÇAS DA SILVA.

Monografia (Graduação) - Curso de Turismo, Universidade Federal do Maranhão, SAO LUIS MA, 2021.

1. COVID-19. 2. ESTRATÉGIA. 3. GESTÃO DE CRISE. 4. REDE HOTELEIRA. I. SILVA, DAVID LEONARDO BOUÇAS DA. II. Título.

GELILSON CARLOS GOMES

**ESTRATÉGIAS DE CRISE ADOTADAS PELA REDE HOTELEIRA DE SÃO
LUÍS-MA DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Turismo da Universidade
Federal do Maranhão, como requisito para
obtenção de Grau em Bacharel em Turismo.

Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Profº. Drº. David Leonardo Bouças da Silva

Profaº. Draª. Thays Regina Rodrigues Pinho

Profº. Msc. Luiz Antonio Pinheiro

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por me permitir chegar até aqui.

Agradecer a minha mãe Maria de R. Gomes, minha tia Maria Benedita Gomes e minha avó Luzia P. Gomes, estas mulheres que foram responsáveis pela minha criação, sustento e direcionamento de caráter.

Estendo meus agradecimentos familiar às minhas filhas Ingrid Anne e Isabelle Cristine, as quais me dão força pra nunca desanimar, me enchem de orgulho e delineiam minhas decisões, pois tento a todo momento desejo ser referência às mesmas.

À minha companheira Ana Núbia, que se faz presente ao meu lado nos momentos bons e me apoia e dar sustento nos momentos de atribulações, sem a qual já teria desistido de vários sonhos, inclusive da formação superior.

Continuo meus agradecimentos à Universidade Federal do Maranhão na pessoa do Excelentíssimo reitor Natalino Salgado, aos professores que contribuíram à minha formação, em especial ao professor Dr. David Bouças que tanto me orientou nesta dissertação monográfica.

Grato também aos meus colegas de turma, em especial aos amigos.

Agradeço também a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa, e desta conquista, muita gratidão pelo apoio.

Obrigado!

RESUMO

Este trabalho trata sobre gerenciamento de crise e estratégias de enfrentamento diante do contexto da pandemia da COVID-19. Os objetivos deste estudo tiveram como objetivo geral, identificar as estratégias adotadas por empresas hoteleiras de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19. E como objetivos específicos, têm-se: identificar as estratégias competitivas dos empreendimentos hoteleiros desenvolvidas no pré-crise; verificar os impactos ocasionados aos empreendimentos em razão da pandemia da COVID-19; Descrever as estratégias a serem desenvolvidas na retomada do setor hoteleiro no contexto pós-pandemia. Metodologicamente, trata-se de uma investigação qualitativa, exploratória e descritiva. A técnica de coleta utilizada foi roteiro semiestruturado, aplicado com oito gestores hoteleiros de São Luís do Maranhão. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise de conteúdo baseada em (BARDIN, 2016). Os resultados principais apontam que a pandemia da COVID-19 gerou de muitos impactos negativos, como: falência de empresas, dificuldades financeiras e demissões. Porém, trouxe alguns pontos positivos, como: melhoria do relacionamento com os *stakeholders* e repensar o modelo de negócio. As estratégias adotadas pela rede hoteleira de São Luís - MA para enfrentamento da crise causada pelo novo Coronavírus, versam sobre redução de custos, gestão de marketing e pessoas, reservas financeiras e controle operacional. Conclui-se que apesar das dificuldades as empresas aprenderam muito, principalmente no aspecto humano, havendo uma solidariedade mútua que facilitou a renegociação de contratos. Além da importância do planejamento estratégico que pode ser revisto e adaptado em momentos de crise. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo e uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de crise; Estratégia; Rede hoteleira; COVID-19.

ABSTRACT

This work deals with crisis management and coping strategies in the context of the COVID-19 pandemic. The objectives of this study had as a general objective to identify the strategies adopted by hotel companies in São Luís of Maranhão to face the crisis caused by the COVID-19 pandemic. As specific objectives, there are: to identify the competitive strategies of hotel enterprises developed in the pre-crisis; verify the impacts caused to the projects due to the COVID-19 pandemic; Understand the strategies to be developed in the resumption of the hotel sector in the post-pandemic context. Methodologically, it is a qualitative, exploratory and descriptive investigation. The collection technique used was a semi-structured script, applied with eight hotel managers in São Luís of Maranhão. The interviews were recorded and transcribed for further content analysis based on (BARDIN, 2016). The main results show that the COVID-19 pandemic generated many negative impacts, such as: companybankruptcy, financial difficulties and layoffs. However, it brought some positive points, such as: improving the relationship with stakeholders and rethinking the business model. The strategies adopted by the hotel chain in São Luís - MA to face the crisis caused by the new Coronavirus, deal with cost reduction, marketing and people management, financial reserves and operational control. It is concluded that despite the difficulties, companies learned a lot, especially in the human aspect, with a mutualsolidarity that facilitated the renegotiation of contracts. In addition to the importance of strategic planning that can be reviewed and adapted in times of crisis. Finally, the limitations of the study and a research agenda are presented.

Keywords: Crisis management; Strategy; hotel chain; COVID-19.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- Estratégias de enfrentamento a Pandemia	21
QUADRO 2	- Categorias e subcategorias de pesquisa.....	24
QUADRO 3	- Caracterização dos meios de hospedagem.....	25
QUADRO 4	- Impactos da crise	26
QUADRO 5	- Estratégias Pré-crise	29
QUADRO 6	- Gestão de crise	30
QUADRO 7	- Gestão Pós-crise.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	- Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABRACORP	- Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas
A&B	- Alimentos e Bebidas
CADASTUR	- Cadastro De Prestadores De Serviços Turístico
COVID-19	- Corona Vírus Disease 2019
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
MPE	- Micro e Pequenas Empresas
OMS	- Organização Mundial da Saúde
PIB	- Produto Interno Bruto
SUS	- Sistema Único de Saúde
UH	- Unidade Habitacional
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CRISE CAUSADA PELA COVID 19: IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	13
3. METODOLOGIA.....	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6. REFERÊNCIAS.....	38
7. ANEXOS.....	43

1. INTRODUÇÃO

A frase “o mundo está cada vez menor”, muito utilizada no Turismo, em referência ao fato que é possível percorrer grandes distâncias em tempo muito menor, nunca fez tanto sentido como o momento atual. O novo Coronavírus se espalhou por praticamente todo o planeta e, em março de 2020, já se reconhecia essa transmissão de maneira pandêmica. Em poucos meses, levou a óbito milhões de pessoas (OMS, 2020). O setor turístico vem sendo afetado, desde então, pois depende essencialmente do deslocamento de pessoas e tal ato seria um dos principais vetores de propagação do vírus (SOUTO, 2020). Os impactos às organizações e destinos vêm sendo os mais diversos, sobretudo de natureza econômica (FGV, 2020).

No entanto, a literatura específica aponta que, mesmo nesse cenário, algumas empresas se reinventaram, adotando novas estratégias, protocolos e procedimentos, conseguindo, assim, seguir com as suas operações (BOUÇAS DA SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021). A ideia predominante é a que todos os serviços que englobam as atividades do turismo são os primeiros a serem atingidos, em especial, em um momento de contenção e escassez de recursos, afinal viajar é um das primeiras práticas adiadas e/ou canceladas, o que afeta toda a cadeia do turismo (NOVO, 2017). Sob a ótica empresarial, em momentos de crise haverá a necessidade da implementação de estratégias para gerenciamento de crise de forma a garantir a continuidade dos negócios (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Assim sendo, neste trabalho, serão abordadas a gestão de crise e as estratégias de enfrentamento de hotéis durante a pandemia da COVID-19, tendo em vista que o setor hoteleiro, em geral, obteve grande impacto durante este período (FGV, 2020). Na busca por maiores esclarecimentos a respeito deste tema, propôs-se responder a seguinte pergunta: Quais estratégias vêm sendo adotadas por empreendimentos hoteleiros, durante a pandemia do COVID-19? Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar as estratégias adotadas por empresas hoteleiras de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19. Como objetivos específicos, têm-se: identificar as estratégias competitivas dos empreendimentos hoteleiros desenvolvidas no pré-crise; verificar os impactos ocasionados aos empreendimentos em razão da pandemia da COVID-19; Descrever as estratégias a serem desenvolvidas na retomada do setor hoteleiro no contexto pós-pandemia.

Este estudo justifica a sua importância a partir das recomendações de Bouças da Silva et al. (2021) para investigar gerenciamento de crise em diferentes segmentos do turismo, no caso deste trabalho, escolheu-se, exclusivamente, o hoteleiro. Ademais, os autores sugeriram dar continuidade aos estudos sobre impactos e gerenciamento de crises. Em torno dessas questões se assenta este trabalho. Além disso, pretende-se apontar contribuições gerenciais às empresas hoteleiras em momentos de crise.

Diante do exposto, este trabalho se estrutura em mais 4 tópicos, além desta introdução. No capítulo de referencial teórico, são discutidos os impactos causados pelo novo Coronavírus nos meios de hospedagem, com destaque para a redehoteleira de São Luís - MA. E como esta Pandemia, causada pela COVI-19, afetou o funcionamento dos estabelecimentos e as principais estratégias adotadas pelos gestores para enfrentamento da COVID-19 neste momento de crise. Em seguida, serão apresentados os aspectos metodológicos que basilar este estudo. Os resultados e discussões serão mostrados no capítulo 4. No último tópico, conclusões do estudo, serão expostos os pontos centrais da conclusão, as contribuições gerenciais, as limitações do estudo e uma agenda de pesquisa.

2. CRISE CAUSADA PELA COVID-19: IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

Declarada como pandemia no mês março de 2020 (OMS, 2020), a COVID-19 se espalhou rapidamente por todo o planeta e é causada por um novo Coronavírus, relacionado à síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2). Este vírus se espalha facilmente e de maneira sustentada entre as pessoas. Entre as diversas formas de transmissão, destacam-se as pequenas gotículas produzidas durante as conversas, tosses e espirros, e o contato próximo entre indivíduos (SOUTO, 2020). Segundo o Sistema Único de Saúde (SUS), até junho de 2021, no Brasil, já existiam mais de 18 milhões de casos confirmados, com mais de 500 mil óbitos. O Estado do Maranhão, no mesmo período, apresentava um total de mais de 300 mil casos confirmados e contingente superior a 8.000 mortos (CORONAVÍRUS BRASIL, 2021).

O Turismo foi um dos setores mais afetados, pois a política de isolamento como as quarentenas, fechamento de fronteiras e restrições de viagens, resultante das medidas de contenção do novo Coronavírus, frearam se não parcial, totalmente as atividades (FGV, 2020). Desde o surgimento da COVID-19 e sua disseminação pelos continentes, vários esforços estão sendo feitos pelas nações para conter a sua transmissão, a exemplo da adoção de medidas como fechamento de fronteiras e de estabelecimentos, intensificação dos cuidados com a saúde, quarentenas, restrições de viagem e triagem em aeroportos, e impedimento de aglomerações de pessoas (SOUTO, 2020). Diante dessas orientações, faz-se relevante empreender esforços no sentido de pensar na economia, mas priorizando a saúde da população (FALCÓN; SÁNCHEZ; FERNÁNDEZ, 2020) e, até que se tenha uma vacinação efetiva da população, algumas estratégias são eficientemente reconhecidas pelos órgãos de saúde internacionais e que visam prevenir a transmissão da COVID-19, quais sejam:

- a) Lavar as mãos com frequência (com água e sabão, ou desinfetante);
- b) evitar tocar na boca, nariz ou olhos com as mãos sujas;
- c) limpeza de superfícies com álcool 70%;
- d) uso de máscaras faciais, principalmente na rua ou em locais públicos e por quem está infectado ou que cuida de alguém que esteja;
- e) cobertura do nariz e boca com o cotovelo dobrado ou um lenço de papel ao tossir ou espirrar;
- f) distanciamento físico entre os indivíduos através de métodos que incluem quarentenas, restrições de viagem, fechamento de escolas e locais de aglomeração;
- g) isolamento voluntário para aqueles diagnosticados com a doença, com suspeita de infecção ou que viajaram recentemente para um país ou região com transmissão generalizada (SOUTO, 2020).

A COVID-19, portanto, obrigou muitos países e organizações a tomarem decisões muito rápidas de forma a salvar o maior número de vidas e conter o avanço do contágio, com a detecção e isolamento dos casos, o rastreamento de contatos, resposta ao maior fluxo de pacientes em estado grave, desacelerar a transmissão por meio de uma abordagem multissetorial, entre outras (OMS, 2020). Algumas consequências negativas da crise são comuns a qualquer setor econômico, haja vista a necessidade de isolamento social, sendo orientada como a medida mais importante diante da ausência de tratamentos e de uma vacina para o novo Coronavírus (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

No geral, os gestores entendem que a “volta da normalidade” só aconteça depois que a maior parte da população for vacinada. Entretanto, até que isto ocorra, as empresas precisam tomar decisões emergenciais para se adaptar à nova realidade, como os restaurantes que passaram a oferecer serviços de entrega, promoções e a compra para consumo futuro, para gerar alguma renda durante esse período (FGV, 2020). Contudo, não se pode descartar a possibilidade de que o novo Coronavírus deve continuar circulando por algum tempo, com várias ondas, como já foi visto acontecer em outras pandemias sendo o principal desafio encontrar o equilíbrio entre conservar a saúde da população e reativar a economia (FALCÓN et al., 2020).

No que tange à crise, traz-se alguns conceitos/definições. Segundo o Dicionário Online de Português (DICIO, 2021), crise é uma mudança brusca produzida no estado de um doente, causada pela luta entre o agente agressor e os mecanismos de defesa ou a manifestação violenta, repentina e breve. Na definição, pode-se criar um comparativo entre um vírus – SARS-cov-2 – que se espalhou rapidamente pelo planeta deixando milhares de doentes e mortos em um curto período de tempo, e a luta da população mundial para tentar conter esse vírus (MUJICA et al., 2020). E (DICIO, 2021) também define crise como a conjuntura socioeconômica problemática, o desequilíbrio entre bens de produção e de consumo, normalmente definida pelo aumento dos preços, pelo excesso de desemprego, de falências ou a chamada crise econômica.

Os problemas decorrentes das crises econômicas nos dias atuais se justificam a partir de uma gama maior de ocorrências, como: instabilidade social e política, falta de água, terrorismo global, ataques cibernéticos, entre outros. Estes são exemplos de

cenários que demonstram que se vive, atualmente, em um novo período, na qual a possibilidade da humanidade passar por ambientes hostis e desafiadores rompe o nível do provável e atinge o caráter de inevitabilidade (NOVO, 2017).

Glaesser (2008) entende que crises configuram processos indesejados, extraordinários, muitas vezes inesperados e delimitados no tempo, com desdobramento possivelmente ambíguo. A crise demanda a tomada imediata de decisão e adoção de medidas para a sua solução e para influenciar esses desdobramentos de forma positiva para a organização e para limitar suas consequências negativas na melhor medida possível. Para Silveira (2010), as crises não são meramente problemas, nem conflitos que acontecem diariamente nas organizações. É considerada crise um acontecimento que envolve falhas, que gera aflição geral, situação de desgaste de relacionamentos, fatos que acontecem subitamente ameaçando a imagem organizacional, os negócios e podendo acarretar em grandes perdas financeiras. As crises ocorrem de forma inesperada e repentina, e dificilmente pode ser prevista ou evitada, em que o gestor deve tomar medidas rápidas para que a crise não se estenda por um longo período de tempo (GLAESSER, 2008). As crises se distinguem dos problemas rotineiros de qualquer organização, que podem ser sanados ou mitigados com um bom planejamento, pois as crises podem ter efeitos mais profundos e ameaçarem a imagem ou até mesmo a solvência da empresa (SILVEIRA, 2010).

É certo que, em um período de crise, todos ganham menos e, conseqüentemente, o fornecedor deve obter margens de rentabilidade menores, o que se faz necessário a renegociação de valores e adequação dos preços cobrados pelos produtos de acordo com o atual cenário econômico que passa todoo país (SILVA et. al., 2018). Neste aspecto, estes autores destacaram que a renegociação com clientes e fornecedores em períodos de crise pode ser crucial para a sobrevivência do negócio.

Ao se ter em mente que o turismo é suscetível a desastres naturais, crises econômicas, guerras, terrorismo e crises sanitárias, esses momentos podem resultar em perdas financeiras substanciais, principalmente com a pandemia da COVID-19, em que os negócios turísticos de menor porte acabam sofrendo os maiores danos, mais do que os de grande porte, os quais também estão suscetíveis às crises (FGV, 2020). As micro e pequenas empresas (MPE) acabam mais expostas às

adversidades, uma vez que sofrem com a carência de mecanismos de gestão, mão de obra, material e recursos financeiros para lidar com tais eventos imprevistos (BOUÇAS DA SILVA et. al, 2021).

Para enfrentamento das crises, traz-se o conceito de gestão de crise. Este pode ser entendido como um conjunto de estratégias de processos e de medidas planejadas e implementadas para a prevenção e o tratamento da crise (GLAESSER, 2008). A pandemia da COVID-19 chegou repentinamente, trazendo mais um elemento de preocupação e necessariamente mais horas de planejamento das organizações. Por mais que os cientistas fizessem previsões das consequências da COVID-19, na realidade, os estragos econômicos, sociais, de saúde e perdas de vidas humanas têm se mostrado bem mais graves e severos que as projeções (OMS, 2020). Os países que não tomaram medidas efetivas para controle da disseminação do novo Coronavírus tiveram efeitos mais graves e sua imagem 'arranhada'. A crise, portanto, é todo evento onde há a transformação de um risco potencial em perda real, causando impactos negativos e/ou da reputação de uma organização ou localidade (NOVO, 2017).

A gestão de crise se subdivide em três momentos: pré-crise, durante a crise (a crise em si) e o pós-crise. O momento pré-crise envolve o planejamento, que deve ser contínuo e considerado estratégia-chave para enfrentamento da crise, ou seja, o aspecto da prevenção do momento adverso vindouro (VALE et. al., 2020). Mesmo em momentos alheios às crises, destaca-se a qualidade dos serviços e produtos oferecidos como diferencial competitivo, em que, mais do que satisfazer desejos e necessidades, é preciso encantar e surpreender o cliente (SILVA et. al., 2017).

Na fase da crise em si, onde as ações costumam ser mais reativas (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021), adaptando-se ao que é apresentado, deve-se repensar com cuidado as estratégias adotadas pela empresa para enfrentar esse momento, a exemplo da contenção de gastos diante das incertezas futuras (NOVO, 2017). Momento que a negociação com colaboradores, clientes e fornecedores se torna mais necessária, devendo ajustar gastos a baixa receita, e se fazer valer da reserva financeira conquistada no momento pré-crise. No caso da COVID-19, quando chega a crise, houve a interrupção e/ou redução significativa das vendas, gerando a suspensão temporária das atividades ou até mesmo a falência das empresas (BOUÇAS DA SILVA et. al., 2021). No pós-crise, deve-se voltar ao planejamento e

reavaliação do modelo de negócio e, em muitos casos, reinvestir no empreendimento (VALE et. al., 2020), pensando na retomada do negócio na saída da crise.

Para Souto (2020), ficou claro que os impactos da COVID-19 vão além da sobrecarga do sistema de saúde. Os impactos da doença, provavelmente, farão com que a economia mundial tenha seu pior desempenho desde a Grande Depressão. E o Produto Interno Bruto (PIB) mundial, com projeções anteriores de crescimento de 3%, deve diminuir em torno de 3,3% e podendo chegar a 6,7% em países em desenvolvimento. Os impactos da pandemia podem ser sentidos na escassez de suprimentos e nos aumentos de preços, pelo medo de desabastecimento, interrupções em fábricas e em outros setores. Com o fechamento, por tempo indeterminado, de diversas instituições culturais como museus, bibliotecas, teatros e o colapso das companhias aéreas, o setor turístico como um todo foi fortemente afetado.

Pensando especificamente no setor turístico e hoteleiro, destaca-se que o impacto negativo da COVID-19 sobre os negócios do turismo foram significativos, no Brasil e no mundo. Somente, em março de 2020, houve uma taxa de cancelamento de viagens de 85% (FGV, 2020). Sendo esta, a maior crise vivenciada pelo setor na era atual e prevendo um alto índice de falências entre as empresas do turismo, resultando em milhares de pessoas desempregadas e impactos negativos ao PIB brasileiro (ABAV, 2020).

Ainda se tem muitas dúvidas sobre a duração dos impactos econômicos causados pela COVID-19, porém estima-se que o turismo mundial apresente declínio de 50% a 100% em regiões que a economia dependa exclusivamente dessa atividade. Prevê-se que as companhias aéreas tenham perdas de 42%, redes hoteleiras, restaurantes e de lazer perdas de 21% e os postos de trabalho reduzidos entre 12% e 14%, com prejuízo econômico global para o setor de 25% (FILIPPIM et. al., 2020). A este respeito, estudo da Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas – ABRACORP – (2020) demonstrou que, em alguns segmentos, como o do turismo corporativo, houve uma queda de aproximadamente de 90%, considerando atividades como transportes, hospedagem e seguro. As perdas econômicas, em comparação ao PIB do setor em 2019, serão na ordem de R\$ 116,7 bilhões no biênio 2020-2021, representando perda de 21,5% na produção total do período.

Outros estudos no setor turístico, identificados na literatura específica, apontaram os impactos da COVID-19 em diferentes realidades, nacionais e

estrangeiras. Em âmbito internacional, Nodar (2020) em sua investigação em Oaxaca, México, identificou uma queda brusca no fluxo turístico refletido na redução dos voos para a localidade, conseqüentemente queda da taxa de ocupação hoteleira. Ou seja, o impacto da COVID-19 para o setor turístico local foi imediato. Em sua investigação sobre o impacto da pandemia no turismo mundial, Falcón et al. (2020) identificaram que a queda na demanda hoteleira ocorreu, em grande parte, devido ao medo das viagens e proibições internacionais. Particularmente na América do Norte e Europa, os níveis de ocupação caíram abaixo de 25%, quando eles estavam em 70% na mesma data de 2019.

No Brasil, na pesquisa de Vale et al. (2020), realizada com hotéis cearenses, identificou-se como resultado da crise a perda de receitas e o acúmulo de dívidas, reações emocionais negativas causadas pela crise financeira e a redução no quadro de funcionários. Bouças da Silva et al. (2021) identificou como principais impactos negativos da pandemia aos pequenos negócios turísticos ludovicenses, o cancelamento de serviços contratados, a interrupção e/ou redução nas vendas, a suspensão temporária das atividades, dificuldades financeiras ou até mesmo a falência de empresas. Esses efeitos negativos da crise sanitária variam conforme o segmento do turismo que o empreendimento pertence. Quanto aos impactos positivos, identificou-se a melhoria nas relações com *stakeholders*, benchmarking, alterações legais que beneficiam os negócios, repensar do modelo de negócio e busca por oportunidades de qualificação profissional. Além disso, exclusivamente para algumas empresas de A&B, houve melhorias no faturamento, devido aos serviços de delivery.

Quanto mais tempo demorarem as restrições, mais o setor turístico sofrerá, levando a um maior número de empresas falindo e redução de postos de trabalho (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Mesmo com o fim do isolamento, devido à queda na renda da população, deve ocorrer baixa demanda por serviços turísticos, e a predisposição por viagens estará atrelada a confiança dos protocolos sanitários adotados no destino, podendo gerar ainda mais remarcações e/ou cancelamentos de pacotes de viagens e passagens. Para que o impacto não seja ainda mais significativo, ressalta-se a necessidade de medidas urgentes para estabilização e recuperação do setor (FGV, 2020). Aqui, reforça-se a importância das estratégias de enfrentamento para momentos de crise.

Estratégia pode ser entendida como um processo contínuo de aprendizagem e escolha, um esforço conjunto formado pelo produto de mãos e mentes, de análises processos, contendo elementos explícitos (planos) e implícitos (comportamentos e intenções), racionais e reativos, formado de fases e elementos de estabilidades e mudanças (GONÇALVES, 2006). Em momentos de crise, deve-se, repensar com cuidado as estratégias adotadas pela empresa para enfrentar esse momento com o mínimo de danos possível e garantir a sobrevivência da organização.

Alguns estudos evidenciaram estratégias para enfrentamento de crises, esta que está ocorrendo atualmente – provocada pela COVID-19 – ou outras que já desafiaram as empresas do turismo a manterem seus negócios. De maneira geral, recomendam-se auxílios públicos e crédito para o setor, reequilíbrio dos contratos de concessão, atenção especial a MPE, crédito facilitado e subsidiado, deferimento de tributos e flexibilização dos contratos de trabalho, redirecionamento dos recursos e esforços para a promoção do turismo doméstico, crédito ao consumidor com condições atrativas, entre outros (FGV, 2020).

A investigação de Silva et. al. (2017), em hotéis de Belo Horizonte (MG), sugeriu que as empresas hoteleiras mantenham a qualidade dos serviços prestados e que os colaboradores apresentem boa comunicação, presteza no atendimento, simpatia, habilidade e profissionalismo. Sob a ótica da gestão do marketing, recomendaram que os hoteleiros busquem a captação de novos clientes por meio de: parcerias com empresas e associações; utilização do *telemarketing* ativo; participação em feiras e eventos de negócios para divulgação do hotel; *mailing* de clientes; estrutura para reuniões, convenções e outros eventos científicos; criação de promoções e sorteios; atuação em redes sociais para atingir um número maior de pessoas, contemplando: notícias de lançamentos; promoções e sorteios relacionados a produtos/serviços. Silva et al. (2018) completaram este entendimento, ao afirmarem que os meios de hospedagem com site próprio devem mantê-lo constantemente alimentado e atualizado, e podem contar com apoio de operadoras de vendas de acomodações como Booking, Decolar, entre outras.

As principais estratégias verificadas, para superação da crise econômica enfrentada por gestores hoteleiros de São Luís do Maranhão, foram a venda de produtos e serviços de qualidade; colaboradores treinados e capacitados para atendimento; manutenção em bom estado das UHs – quartos limpos e perfumados,

equipamentos funcionando perfeitamente e um café da manhã diversificado; compra de produtos de qualidade, com fornecedores de confiança, acompanhando o processo de transporte, recebimento e manuseio do produto para se ter um alto nível de qualidade (SILVA et al., 2018). Como dito anteriormente, em um momento de crise, a renegociação de valores com os fornecedores se faz necessário, com adequação dos valores dos produtos à realidade econômica do país (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Na pesquisa de Vale et al. (2020) realizada com a rede hoteleira da praia de Canoa Quebrada (CE), encontrou-se que a principal estratégia é o planejamento, e este deve ser contínuo para que se alcance um futuro desejado. A crise fruto da COVID-19 levou os gestores a adotarem medidas, em sua maioria, de curto prazo, ou corretivas, visando apenas à contenção de gastos. As ações atuais se resumem a reduzir custos, cortar funcionários, além de acionar suas reservas financeiras ou recorrer a empréstimos bancários. Os autores identificaram uma minoria que realizou investimentos no empreendimento, reformando ou fazendo pequenos reparos em suas unidades, enquanto aguardavam o retorno das atividades.

Bouças da Silva et. al (2021), por sua vez, identificaram estratégias implementadas para gestão da crise da COVID-19 em São Luís, sendo as principais: adoção de protocolos sanitários, ações de marketing direcionada ao relacionamento e negociação com clientes, promoção em canais virtuais e/ou tradicionais, gestão de custos relativa à mão de obra, aluguel e insumos da produção, como também à aquisição de empréstimos. No setor de A&B, fortaleceu-se o *delivery/take away*. Houve também a negociação com fornecedores, por meio da manutenção de tarifários, remarcação de serviços, descontos, extensão de prazos e parcelamentos dos pagamentos. Empresas de eventos, cerimonial e agências emissivas migraram para o *home office* e atendimento online. Este contexto remoto, aliás, foi adotado também pelas instituições de ensinos, como forma de minimizar os efeitos de interrupção das aulas causadas pela COVID-19 (SOUTO, 2020).

Uma pesquisa com redes hoteleiras que operam no Brasil identificou uma diversidade de ações, variando conforme a organização:

Quadro 1 – Estratégias de Enfrentamento a Pandemia

Rede Hoteleira	Estratégias Adotadas
ACCOR	Novas medidas de higiene e prevenção, fechou Uhs temporariamente ou operaram com serviços limitados e flexibilizou condições de cancelamentos/alterações de reservas;
Amresorts	Atualizou políticas de cancelamento/remarcação de viagem;
Atlântica Hotéis e Vert Hotéis	Implementaram comitê para monitorar a propagação da COVID-19 e comunicar as medidas tomadas, desenvolveram treinamentos sobre protocolos sanitários, adotaram Home Office para o escritório corporativo e flexibilizaram sua política de cancelamento;
Beach Park	Reforçou a comunicação sobremedidas sanitárias adotadas, inclusive os novos procedimentos de limpeza dosespaços, produtos de higiene específicos nos espaços de convivência, fechou temporariamente o parque, disponibilizou e-mail para dúvidas e remarcações;
Blue Tree	Elaborou nova rotina de higienização do hotel;
Rede Carmel Hotéis e resorts	Adotou medidas de prevenção indicadas pela OMS/MS, intensificou os padrões de limpeza, disponibilizou álcool em gel/máscaras também para clientes, realizou treinamentos sobre limpeza/esterilização, adotou Home Office para alguns setores e dispensou funcionários do grupo de risco, possibilitou remarcação das hospedagens sem custo extra;
Enjoy Punta del Este Resort & Casino	Fechou o cassino temporariamente, operando apenas remotamente e nas atividades de manutenção do complexo, seguindo protocolos sanitários, demissão de colaboradores e possível recontração quando retomarem as atividades.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em PANROTAS (2020).

3. METODOLOGIA

Este é um estudo de múltiplos casos (YIN, 2003), de natureza qualitativa, exploratória e descritiva (GIL, 2014), o qual lançou mão de fontes documentais e entrevistas com os gestores de oito estabelecimentos hoteleiros situados na cidade de São Luís do Maranhão. O critério de determinação amostral foi o de adesão e se reforça que o universo dessa pesquisa é de 38 empreendimentos turísticos, localizados na cidade de São Luís no Maranhão, conforme registro obtido no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos – CADASTUR (BRASIL, 2021).

Para fins informacionais, menciona-se que será considerada classificação estabelecida pelo SEBRAE (2013) que considera para setor de serviço: Microempresa (ME) até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte (EPP) de 10 a 49 empregados; Empresa de médio porte de 50 a 99 empregados; e Grandes empresas 100 ou mais empregados.

A escolha do município de São Luís como *lócus* de estudo se deu devido às restrições de circulação causadas pela disseminação do Coronavírus e pela capital maranhense constituir um dos principais destinos turísticos maranhenses, juntamente com a cidade de Barreirinhas, considerado portão de entrada para o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Ademais, traz-se que São Luís tem seu Centro Histórico é reconhecido pela UNESCO como Patrimônio Cultural da Humanidade, o que lhe assegura a posição de um dos destinos indutores nacionais (SANTOS; FLORES, 2017). Pertence à categoria A no Mapa do Turismo, entre as cidades com melhor desempenho na economia do turismo (MTUR, 2019). São Luís ocupa uma área de 582,974 km², com população estimada de 1.108.975 pessoas. Limítrofe aos municípios de Paço do Lumiar, Raposa e São José de Ribamar, apresenta média salarial dos trabalhadores formais (2018) de 3,2 salários mínimos, com o PIB per capita (2018) de R\$ 30.699,57 e IDHM (2010) de 0,768 (IBGE, 2020).

Considerando a técnica de coleta dos dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado (ANEXO A) replicado do estudo de Bouças da Silva et al. (2021). As categorias principais de análise foram: Planejamento de crise, Impactos da Crise, Gestão da Crise e Gestão Pós-Crise (Quadro 1). As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos gestores, entre os meses de outubro de 2020 e janeiro de 2021, porém seus nomes e dos estabelecimentos foram suprimidos para resguardar o anonimato. As gravações foram transcritas e geraram um *corpus* de 13.634 palavras,

e uma média de 22 minutos para cada entrevista. Ressalta-se que, para apenas um dos empreendimentos – Hotel F – enviou-se o roteiro semiestruturado por e-mail, e o retorno da entrevistada ocorreu de maneira escrita.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias de pesquisa

Categoria	Subcategoria	Referência
Impactos da Crise	Impactos positivos Impactos negativos	Bouças da Silva et al. (2021)
Planejamento de Crise	Estratégias pré-crise	
Gestão da Crise	Estratégias de enfrentamento da crise	
Gestão Pós-Crise	Estratégias no período pós-pandemia	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em Bouças da Silva et al. (2021)

A partir das transcrições, pode-se utilizar a técnica de Análise de Conteúdo a priori de Bardin (2016), todavia, considerou-se a possibilidade que novas subcategorias/variáveis pudessem emergir conforme se avançava nessas análises.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No Quadro 3 abaixo, apresentar-se-á a caracterização dos meios de hospedagem pesquisados. Confirma-se que a maioria dos empreendimentos era de médio a grande porte com ampla disponibilidade de UHs. A localização de boa parte é em áreas mais nobres e/ou turísticas da cidade de São Luís do Maranhão.

Quadro 3 – Caracterização dos meios de hospedagem

EMPRESAS	FORMAÇÃO	CARGO	PORTE	Nº de UH's	LOCALIZAÇÃO
HOTEL A	Graduação Administração	Gerente	Grande	211	Centro Histórico
HOTEL B	Técnico em Hotelaria	Gerente	Peq.	53	Olho D'Água
HOTEL C	Graduação Administração	Gerente	Peq.	56	São Francisco
HOTEL D	Graduação Administração	Gerente	Médio	111	São Francisco
HOTEL E	Acadêmico Hotelaria	Sócio-gerente	Médio	196	São Cristóvão
HOTEL F	--	Gerente	Médio	126	Renascença II
HOTEL G	--	Gerente Geral	Médio	119	Ponta da Areia
HOTEL H	Graduação Economia	Gerente	Médio	78	Av. Litorânea

Fonte: Elaboração própria do autor baseada nos dados da pesquisa.

No Quadro 4 serão apresentados os principais impactos na rede hoteleira de São Luís causados pela pandemia do novo Coronavírus. Analisando esse cenário, os gestores necessitavam tomar decisões rápidas e acertadas para a sobrevivência das organizações, manutenção da economia e dos postos de trabalhos, ou seja, o desafio inicial foi o de encontrar equilíbrio entre manter a segurança de colaboradores e hóspedes e manter a sustentabilidade do negócio (FALCÓN et. al., 2020), atendendo às novas diretrizes sanitárias.

No que se refere aos impactos nos empreendimentos investigados, identificou-se diversos com destaque para os negativos (Quadro 4). O primeiro dos impactos identificados trata da falência de uma das empresas investigadas (Hotel A). Este resultado foi previsto em âmbito mundial como um dos mais recorrentes efeitos negativos da pandemia por conta da suspensão das viagens do turismo (FGV, 2020). Ademais, a exemplo do que ocorreu com empresas de pequeno porte em São Luís, pertencentes a variados segmentos do turismo (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021), a pandemia da COVID-19 também levou ao fechamento dos negócios de maior porte.

Quadro 4 – Impactos da Crise

Categoria	Subcategoria	Depoimentos	Quem disse?
Impactos Negativos	Falência de empresas	[...] encerramos a atividade do hotel [...] nós fomos pegos de surpresa e nenhuma estratégia que a gente aplicava se aplicou.	A
	Suspensão temporária das atividades	[...] nós paramos o negócio [...] Março, abril, maio e junho nos quatro meses [...] perdemos 100% de faturamento.	B
		[...] nós tínhamos duas empresas abertas que eram Hotel C e o Hotel D e os funcionários do C foram transferidos para o D.	C
		(Tivemos) o fechamento (da empresa) por 90 dias.	F
	Cancelamento de serviços contratados	[...] nós tivemos que devolver valores já aportados para reservas futuras, que já chegaram as suas datas de <i>check-in</i> . [...] Nós [...] (tivemos que) fazer suspensão de contratos.	B
		[...] os telefones não parou de tocar os e-mails não param de cair e a palavra que a gente mais lia era cancelado, cancelado, cancelado, cancelado.	G
	Interrupção e/ou redução nas vendas	[...] nós ficamos com faturamento zero (quatro meses) [...] de um todo de 100% estamos utilizando apenas 50% então é um quarto sim e um quarto não (após reabertura) [...] tivemos uma perda de 85% daquilo que foi planejado (ano).	B
		[...]tem dois salões de eventos e também pararam de ser alugados. [...] com relação a queda no lucro do hotel acredito que impactou 50% até 60%.	E
		[...] (tivemos) redução de negócios voltados para área mineradora, representação comercial, transportadoras [...] sem qualquer faturamento neste período (durante 90 dias).	F
		[...] faturamento caiu em torno de 90% , nós ficamos basicamente com 10%	H
		[...] acredito que de 70 a 80% de redução.	D
	Aumento dos custos operacionais	[...] elevaram muito os preços dos produtos de limpeza.	E
Impactos positivos	Repensar o modelo de negócio	[...] a única coisa de positiva foi para que a gente pudesse pensar e repensar o negócio.	B
	Mudança no perfil do viajante	[...] bom porque mudou o perfil de cliente. O cliente hoje procura produtos mais econômicos. [...] é o cliente de cidades da região, cidades em tornos ou Estados.	D
	Oportunidades de aprendizado profissional	[...] aprendemos muito a todos os níveis , aprendemos a nível profissional e aprendemos, sobretudo ao nível humano, aprendemos a dar mais valor ao que temos, aprendemos a dar valor ao trabalho.	G
	Melhoria nas relações com stakeholders	[...] deixou-se de ter aquele cliente difícil , mais exigente hoje um cliente que aceita muito mais as coisas. [...]Olha, com fornecedores eu acredito que todos foram muito próximos e os colaboradores hoje eu te digo que quem trabalha no Hotel D com a gente é porque quer ver o Hotel crescer.	D
		[...] houve empresas o que nesta pandemia estreitou os laços nos colocamos mais lado a lado parece que a relação ficou mais acimentada, mais forte.	G

Fonte: Elaboração própria.

Também foram feitas menções ao cancelamento de serviços contratados, fato ocorrido em empresas situadas em outros segmentos (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Este, aliás, é um dos resultados mais significativos aos empreendimentos posto que um dos efeitos negativos mais imediatos ocasionados pela pandemia foi a redução no número de voos (NODAR, 2020) e a elevação no medo de viajar (FALCÓN et al., 2020). Outra situação encontrada foi o aumento dos custos operacionais, fato este que Souto (2020) identificou devido à escassez de suprimentos e à elevação nos preços dos produtos, afora que a adoção de novas medidas sanitárias exigiu investimentos em compra de equipamentos, e materiais de limpeza e proteção. A suspensão temporária/interrupção e/ou redução nas vendas também foi sentida em outros segmentos como o culturais, em museus, cinemas, teatros e bibliotecas além das companhias aéreas, afetando diretamente o setor turístico como um todo (SOUTO, 2020).

Os impactos negativos identificados junto aos empreendimentos hoteleiros pesquisados foram semelhantes aos levantados no estudo de Bouças da Silva et al. (2021), junto às MPE ludovicenses. Aqui, notou-se que os de médio e grande porte também sofreram efeitos semelhantes, todavia, verificou-se um efeito negativo adicional – aumento dos custos operacionais – o que configura um achado dessa pesquisa. Esses impactos são de grande preocupação, haja vista que quanto mais tempo levarem as restrições, maior a probabilidade da falências das empresas e, por conseguinte, redução dos postos de trabalho no setor turístico (FGV, 2020).

Vale ressaltar, o impacto negativo mais recorrente para qualquer empresa em momentos de crise trata dos problemas financeiros, situação potencialmente agravada pela dificuldade de acesso a crédito (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). E uma das grandes preocupações dos entrevistados foi a extensão e duração das medidas restritivas, pois acreditam que uma segunda onda, ou várias ondas, podem ser extremamente danosas ao seu negócio, algo anteriormente mencionado por Falcón et al. (2020). Esta alegação pode ser observada na fala do gestor do Hotel G: “um novo lockdown coloca em risco a vida do hotel completamente. Se vier um novo lockdown, não sei se conseguimos nos manter abertos”.

Com relação aos impactos positivos, a pesquisa verificou: repensar o modelo de negócio; oportunidades de aprendizado profissional; melhoria nas relações com *stakeholders* que se assemelham aos resultados de Bouças da Silva et al. (2021). Um

achado desse trabalho foi a percepção acerca da mudança no perfil do viajante que beneficiou o empreendimento de categoria econômica, sob a justificativa de que, neste momento de crise, os consumidores buscam produtos e serviços mais em conta. Esta compreensão se alinha ao previsto por Novo (2017), o qual mencionou que as pessoas tendem a cortar gastos com viagens diante da escassez de recursos financeiros. Neste caso, o consumidor acaba por buscar negócios com preços mais reduzidos – como os hotéis de categoria econômica – para realizar a sua viagem.

Conforme identificado na literatura específica, é incomum que um gestor consiga prever a chegada de uma crise (GLAESSER, 2008) e, por este motivo, é essencial uma gestão estratégica de curto, médio e longo prazo. E no planejamento estratégico das organizações deve sempre contemplar períodos de crise ou mínimo de sazonalidade e baixas temporadas, e que em todo planejamento anual contemplem novos cenários. Tais estratégias serão fundamentais para os negócios em momentos atípicos e, para tanto, o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo (VALE et al., 2020).

Quadro 5 – Estratégias pré-crise

Categoria	Subcategorias	Depoimentos	Quem disse?
Estratégias pré-crise	Gestão financeira	[...] nós sempre tínhamos reservas (financeiras) pensando na sazonalidade.	A
		[...] temos uma tarifa diferenciada .	B
		[...] o preço que a gente cobra que é bem abaixo dos hotéis da Ponta D'Areia e do Espigão	E
		[...] planejamento estratégico anual contemplando orçamento e plano de investimentos .	F
	Gestão de marketing	[...] nós tentamos alcançar diretamente nosso público por meio de visitas , por meio de ações, divulgações em redes sociais.	B
		[...] planejamento estratégico anual contemplando ações comerciais e de marketing .	F
		[...] mandar nosso departamento comercial para vários capitais [...] bater em porta em porta das empresas para apresentar o hotel.	G
	Gestão operacional	[...] hotel voltado para turismo de lazer 70% e 30% para o turismo de negócio.	A
		[...] Amplo estacionamento [...] e principalmente a proximidade do aeroporto , menos de um quilômetro.	E
		[...] Localização, percepção de custo x benefício do hóspede	F
		[...] qualidade ao produto	G
		[...] qualidade da estrutura do hotel, pela localização (na Avenida Litorânea).	H
	Gestão de pessoas	[...] quem trabalha no Hotel D com a gente é porque quer ver o Hotel crescer .	D
		[...] eu tenho uma equipe que é só isto recomençar que estamos prontos .	G

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 5 trata sobre as estratégias do momento pré-crise, em que os entrevistados as compreendiam como seus diferenciais competitivos. Em outros termos: gestão financeira, proximidade com áreas de chegada/saída, localização, boa estrutura e localização, e outros aspectos. Além das vantagens físicas e estruturais, também apresentaram estratégias que lhe garantem certas vantagens competitivas, inclusive para garantir a sua sobrevivência em momentos de crise: reservas financeiras, conhecer o perfil do visitante, tarifas promocionais e diferenciadas, ações de marketing e comerciais bem direcionadas focando no seu principal público. Estas estratégias se alinham às recomendações de Silva et. al. (2017) para empreendimentos hoteleiros em outras cidades brasileiras. Gerir pessoas em uma organização também é foi ponto de destaque nas falas, haja vista que os

colaboradores de linha de frente são os que passam a primeira impressão ao cliente, ao hóspede. Nesse sentido, colaboradores treinados e capacitados para prestar este atendimento pode agregar valor ao produto principal do hotel, que é a hospedagem (SILVA et. al., 2018).

No que concerne às estratégias principais para enfrentamento da crise – foco central deste trabalho – observou-se uma diversidade de ações (Quadro 6). De antemão, viu-se que os gestores buscaram se adaptar ao novo cenário, variando as estratégias conforme a crise sanitária se agravava. De acordo com cada estratégia adotada, a ideia predominante foi a de garantir a percepção de segurança dos hóspedes e funcionários, e mitigar os riscos a sua saúde, conforme o recomendando pelas organizações de saúde (NOVO, 2017). A preocupação com colaboradores foi identificada nos hotéis de rede na realidade brasileira (PANROTAS, 2020). Reforça-se, aqui, que as empresas que conseguirem passar o sentimento de segurança para os hóspedes, nesse momento de crise sanitária, poderão assegurar uma fidelização dos clientes, algo que desafia constantemente o setor hoteleiro (SILVA et al., 2017).

Quadro 6 – Gestão de crise

Categoria	Subcategoria	Depoimentos	Quem disse?
Estratégias implementadas para enfrentar a crise	Promoções	[...] tarifas diferenciadas , bem diferenciadas, durante três meses [...] no planejamento tem articulação de promoções para uma crise econômica.	B
		[...] nós baixamos o preço .	H
	Telemarketing ativo	[...] nós fizemos ações contatando clientes habituais , regionais, locais.	H
	Negociação com fornecedores	[...] reavaliar contratos, pedir suspensão de contratos, pedir descontos para que eles pudessem se solidarizar com o nosso momento, com um momento de todos.	B
		[...] reduzir os contratos, tivemos que rever os contratos [...] compras corretas , porque hoje a gente opta muito por pesquisar e comprar com melhor fornecedor .	D
		[...] a redução dos valores de contratos com fornecedores essenciais. [...] a suspensão de contratos com serviços não essenciais.	F
		[...] fornecedores que em vez de pagar duas três vezes negociamos para pagar 5 e 6 começamos a comprar menos [...] comprar mais em cima da hora quase que de hoje para amanhã. [...] as compras mudaram, a maneira de negociar com as empresas mudaram e vice-versa .	G
		[...] renegociamos praticamente com todos os nossos fornecedores .	H
		[...] todos os funcionários com máscaras e botar plaquinhas em todo hotel falando que era obrigatório	E

	Desenvolver, adotar e/ou comunicar protocolos sanitários	uso de máscara e além de botar as bombinhas de álcool em gel [...] a parte de café da manhã, a gente solicita que o hóspede não fale ali no buffet , bote a máscara quando fosse servir [...] acredito que foi isso que mais acolheu o hóspede para ele se sentir seguro.	
		[...] protocolos de higienização , para que a gente pudesse promover essa sensação de segurança para o cliente. [...] higienização das unidades e das áreas comuns com produtos adequados , com produtos químicos adequados que vá direto ao encontro da contenção, da propagação do vírus .	B
		[...] estruturado dentro dos hotéis equipamentos de segurança luvas, máscaras, álcool gel , enfim troca de roupa toda estrutura para que a gente pudesse manter a saúde dos colaboradores.	D
	Reformas e Melhorias.	[...] estamos investindo no hotel com dinheiro da operação.	D
		[...] melhoria de instalações .	F
		[...] durante a pandemia nós renovamos 20 quartos	G
	Capital de Giro	[...] Se for pensar financeiramente, nós tínhamos reservas guardadas pensando o óbvio: São Luís é sazonal.	A
		[...] o responsável pelo empreendimento tem que ter um fundo reserva . Acredito que o grande planejamento é ter um fundo de reserva que a pessoa possa utilizar num período como esse.	E
		[...] o que nos blindou foi à reserva financeira que fez que atravessássemos as adversidades [...] mas conseguimos manter Hotel aberto graças, principalmente, às reservas conquistadas no período pré-pandemia.	H
	Demissão dos funcionários	[...] a empresa foi muito responsável quem teve que desligar pagou de forma responsável e indenizou .	D
		[...] tiveram uns funcionários demitidos .	E
		[...] redução de quadro .	F
		[...] termos que dispensar cerca de 40 a 50% do quadro para poder continuar a trabalhar	G
		[...] a situação não sinalizava para uma reversão e fomos obrigados a tomar as medidas de contenção mais fortes que foram as demissões .	H
	Cargos e salários	[...] com funcionário interno houve igualmente porque houve o impacto da suspensão de contrato , 50% dos funcionários, 60% na verdade dos funcionários.	B
		[...] tivemos que dar férias coletivas , muitas pessoas tiraram férias logo, férias que seriam futuras. A gente aproveitou esse período que o hotel estava com baixa ocupação.	E
[...] o hotel passou a trazer pessoas para fazer hora [...] contratar muito extra , eu não consigo contratar para o mês todo, porque eu não tenho movimento o mês todo. Quando eu posso, eu trago extra.		G	
[...] a antecipação de férias para funcionários.		F	
Home office	Adoção de home office para departamentos administrativos.	F	

Fonte: Elaboração própria.

Na pesquisa de Bouças de Silva et. al. (2021) com MPE, identificou-se o fortalecimento dos relacionamentos entre empresas como um grande diferencial necessário para encarar crises, além de ações de melhoria de produtos, promoção em canais virtuais, negociação com fornecedores e clientes, redução de custos, treinamentos e recompensas financeiras, como estratégias de enfrentamento a crise.

As campanhas promocionais e novidades foram recomendadas por Silva et al. (2017) para atrair a atenção dos clientes. No caso de um empreendimento investigado, houve a implantação de um telemarketing ativo na busca de hóspedes novos ou habituais. Com as restrições de circulações de pessoas, tais iniciativas se tornaram ainda mais relevantes e, para tanto, houve quem focasse na oferta de tarifas promocionais. Diante da escassez de recursos financeiros e maior sensibilidade a preços dos consumidores em cenários de crise, trabalhar com promoções, portanto, é algo fundamental não apenas para o setor hoteleiro (SILVA et al., 2017; SILVA et al., 2018), mas para o mercado turístico como um todo (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021; FGV, 2020).

Sob a perspectiva das empresas, a elevação nos custos operacionais e redução das receitas obrigou os gestores a cortarem custos/despesas (VALE et al., 2020), por meio da negociação com fornecedores (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021; SILVA et al., 2018), considerando mais prazos para pagamentos e menores preços, suspensão de serviços de empresas terceirizadas, redução da jornada de trabalho dos colaboradores e conseqüentemente de salários. Na vertente de cargos e salários, houve uma reestruturação do quadro funcional dos hotéis, a partir da redução da jornada de trabalho dos colaboradores e, conseqüentemente, dos salários, além da suspensão de contratos e férias forçadas. E na maior parte dos casos ocorreu a demissão dos funcionários, conforme identificado por Vale et al. (2020) no Ceará. Esta redução nos postos de trabalho é uma das conseqüências mais imediatas na crise provocada pela COVID-19 (WENZEL et al., 2020). Ratifica-se, aqui, que tais iniciativas foram possíveis porque os hotéis se valeram das reservas financeiras acumuladas em anos anteriores à crise, sendo este outra estratégia de grande importância para a sobrevivência de qualquer organização (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Não bastava organizar as contas, o momento também era para se adequar ao “novo normal” (OMS, 2020), onde as práticas sanitárias são tão importantes quanto um quarto arrumado e um bom café da manhã. Assim, cada hotel adotou seus

protocolos sanitários, assim como em outras realidades e segmentos do turismo no Brasil (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021; PANROTAS, 2020), a fim de que o hóspede se sentisse seguro em suas estadias. Nesse rastro, já se havia mencionado que a predisposição em viajar se associa à confiança dos protocolos sanitários adotados no destino e nas organizações pertencentes a ele (FGV, 2020).

Um achado nesta pesquisa versa sobre a decisão de investir em melhorias no empreendimento em um momento de privação de receitas, a exemplo do que se observou em uma rede hoteleira no Ceará (VALE et al., 2020), aproveitando-se do menor movimento de hóspedes para fazer melhorias em suas instalações. Em outro ponto, verificou-se ser comum que nos destinos turísticos se formem alianças estratégicas – mesmo que informalmente – em busca de vantagens operacionais e econômicas (BOUÇAS DA SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020). Durante a pandemia provocada pelo novo Coronavírus, a melhoria nessas relações com *stakeholders* foi ainda mais importante. Por um lado, esta situação facilitou o *benchmarking* com outras organizações, fato que reforça a competitividade empresarial como a capacidade dos gestores para superar obstáculos internos e externos à organização (MIRANDA, 2017). Por outro, a qualidade nos relacionamentos propiciou a renegociação da jornada de trabalho e de contratos trabalhistas com colaboradores e “*freelancer*”, e também com os fornecedores na busca por prazos e descontos maiores.

Uma vez apresentadas as estratégias centrais para enfrentamento da pandemia, questionou-se aos empreendimentos hoteleiros como imaginam a retomada gradativa dos negócios no contexto pós-pandemia (Quadro 7). Diante das incertezas sobre a volta da normalidade e da constatação que as viagens serão normalizadas quando a maior parte da população estiver vacinada (SOUTO, 2020), os entrevistados acreditam que aconteça somente em um ou dois anos. Enquanto isso, os gestores estão fazendo reformas e melhorias nas suas instalações (VALE et al., 2020), para agregar maior segurança e conforto aos hóspedes. Pensando, do mesmo modo, no longo prazo, onde novas crises ou pandemias deixam de ser “se”, mas “quando” (MUJICA et al., 2020), os estabelecimentos já vem considerando, em seus planejamentos, tipos de contratos nos quais os pagamentos e serviços possam ser suspensos sem penalidades para as partes.

Quadro 7 – Gestão Pós-Crise

Categoria	Subcategorias	Depoimentos	Quem disse?
Gestão pós- crise	Gestão Operacional.	[...] aproveitar esse momento para melhorar as estruturas , ambientação estrutural, melhorar os processos aliado as boas práticas tecnológicas [...] a maior estratégica é essa a gente facilitar tecnologicamente o acesso do cliente e a chegada do cliente até nós [...] desenvolver estratégias, tipos de contratos prevendo situações aonde a gente tenha que parar atividade totalmente.	B
		[...] nós mudamos a forma de fazer hotelaria, a hotelaria hoje é muito mais venda todo mundo é vendedor dentro do hotel [...] Hoje eu trabalho aí com ozônio em todos os apartamentos com produtos que trazem segurança são homologados trabalho com que tem de melhor, das melhores lavanderias justamente para trazer segurança para o meu cliente.	D
		[...] Será necessário investimentos em políticas públicas para fomentar destinos menos tradicionais como a cidade de São Luís, que possui déficit em sua malha aérea e terrestre.	F
		[...] sem pandemia o hotel tem tudo para cimentar a posição dele como melhor 4 estrelas de São Luís [...] nós renovamos 24 quartos e o futuro é renovar o hotel todo os 119 quartos [...] tem essa sorte tem uma área de piscina boa, tem um restaurante grande temos uma estrutura técnica por assim trabalhar para as duas camadas é comparativo para pessoa de negócio e a parte de lazer para família.	G
	Gestão de Marketing.	[...] mecanismo de venda facilitada e prática para que a gente possa ter, e alcançar o maior número de pessoas .	B
		[...] hoje (já) tem (temos) as plataformas da Play Store e Apple Store , eu tenho um botão de reservas , eu tenho cashback no hotel.	D
		[...] trabalhar o marketing da gente, porque como nós somos um hotel muito recente ainda [...] Acredito que quando acabar isso tudo faremos grandes investimentos no marketing .	E
		[...] não vejo a hora e mandar meu comercial para “rua” outra vez. Está tudo pensado inclusive para onde ir, os primeiros sítios serão aqueles que nos ajudaram durante a pandemia.	G

Fonte: Elaboração própria.

Outro ponto para o futuro pós-pandêmico versa sobre o marketing das empresas, com incremento na divulgação de produtos e serviços, na tentativa de fidelização e conquista de novos clientes (SILVA et al., 2017). Nessa perspectiva, o uso das tecnologias e dos canais virtuais se mostra fundamental para alcançar um maior número de clientes, além do apoio de operadoras (SILVA et al., 2018). Embora, aparentemente com o avanço da vacinação, a retomada dos negócios venha ocorrendo gradativamente, há muitas incertezas ainda quanto ao desenrolar das atividades do turismo e dos desafios impostos nesse contexto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar as estratégias adotadas por empresas hoteleiras de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19, seguindo a agenda de pesquisa de Bouças de Silva et. al. (2021). Em acréscimo, buscou-se: identificar as estratégias competitivas dos empreendimentos hoteleiros desenvolvidas no pré-crise; verificar os impactos ocasionados aos empreendimentos em razão da pandemia da COVID-19; Compreender as estratégias a serem desenvolvidas na retomada do setor hoteleiro no contexto pós-pandemia.

Quanto aos impactos da crise, os resultados mostram que os negativos se relacionam ao cancelamento de serviços contratados, interrupção e/ou redução nas vendas, suspensão temporária das atividades, os quais geraram dificuldades financeiras, ou até mesmo, a falência de uma das empresas entrevistadas. Um impacto não identificado em estudos anteriores e que configura um achado do presente trabalho versa sobre o aumento nos custos operacionais, sobretudo quanto à compra de produtos de limpeza. No tocante aos efeitos positivos, vale ressaltar a melhoria nas relações com *stakeholders*, além do repensar o modelo de negócio e das oportunidades de qualificação profissional. Um impacto não identificado na literatura consultada foi o da mudança do perfil do viajante, o qual privilegiou hotéis de categoria econômica, pois os viajantes buscarão economizar nos seus deslocamentos por conta da crise.

No tocante às estratégias pré-crise, constatou-se, a reserva financeira como a principal “estratégia preventiva”. No entanto, em crises como a da COVID-19, as empresas apresentaram atitude gerencial reativa perante as circunstâncias apresentadas. Já as estratégias implementadas para gestão de crise, detectou-se a gestão de marketing direcionada ao relacionamento e negociação com clientes, haja visto o grande número de cancelamentos e reembolsos, e ações de promoção e tarifário diferenciado para o período mais restritivo, além de divulgação em canais virtuais e informação sobre protocolos sanitários adotados. Ademais, houve a redução no quadro de funcionários, a partir da suspensão de contratos de trabalho e demissões. Em alguns casos, ocorreu a contratação “extra” de pessoas dias de maior movimento. Com fornecedores, a negociação foi o termo mais utilizado na suspensão de contratos com terceirizados, descontos, extensão de prazos e parcelamentos para

pagamentos. Os entrevistados não informaram obtiveram empréstimo governamental ou de bancos em termos de subsídios financeiros para manterem os negócios.

No que se refere à gestão financeira/custos, focou-se na mão de obra, compra menores de insumos, suspensão de obrigações trabalhistas. A elevação nos custos operacionais se deu, exclusivamente, à compra de materiais de limpeza, em função das exigências sanitárias da pandemia. Nesse ponto, a adoção de protocolos sanitários foi a medida mais emergencial e comum a todos os empreendimentos entrevistados. Nas práticas de gestão de pessoas, buscou-se treinar colaboradores sobre os novos protocolos sanitários, também para proporcionar maior tranquilidade a eles e aos hóspedes em um momento de muito medo de contrair a doença.

Para o momento pós-crise, os investigados apontaram que aguardam, a partir do avanço da vacinação, o retorno das viagens e flexibilização das restrições de circulação, e que, para tanto, investem em reformas nas suas instalações, flexibilização nos contratos trabalhistas e aposta em melhorias na promoção de seus produtos e serviços. Esse conjunto de estratégias desenvolvidas durante a pandemia para assegurar a sobrevivência dos negócios, além das que se aposta, atualmente, na retomada do setor hoteleiro, configuram oportunas recomendações gerenciais aos empreendimentos que enfrentem esta e futuras crises, em especial, àquelas de natureza sanitária.

Por fim, traz-se que este estudo apresenta algumas limitações e elas se relacionam, principalmente, ao destino escolhido – São Luís do Maranhão – segmento – hoteleiro – e setor econômico – Turismo –. Nesse sentido, recomenda-se, em estudos futuros, que se considere o tema do gerenciamento de crise e dos impactos provenientes desse momento de adversidade em outras realidades nacionais e/ou estrangeiras, em setores econômicos distintos e que também considerem outros segmentos do turismo, a fim de estabelecer comparativos entre cada realidade organizacional. 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.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Número de Turistas Estrangeiros no País Bate Recorde em 2017 e Chega a 6,5 Milhões.** 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-03/numero-de-turistas-> Acesso em 15 de maio 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS [ABRACORP]. **Pesquisa de Vendas da ABRACORP 2020.** Disponível em <https://www.abracorp.org.br/>. Acesso em: 11 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE VIAGEM [ABAV]. **COVID-19 – Entidades de classe pedem medidas emergenciais para a sustentabilidade do setor.** 2021. Disponível em: <http://www.abav.com.br/press-release/covid-19---entidades-de-classe-pedem-medidas-emergenciais-para-a-sustentabilidade-do-setor>. Acesso em 03 de maio 2021.

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

BOUÇAS DA SILVA, D.L.; HOFFMANN, V.E.; COSTA, H.A. Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, 14(2), 9-29, maio/ago. 2020.

BOUÇAS DA SILVA, D. L.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. 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, 15(1), 2203, 2021.

BRASIL. (2020). **Medida Provisória nº 936, de 20 de março de 2020 (...).** Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141375>. Acesso em: 27 de jul. 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.

CRISE. DICIONÁRIO Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/crise/>. Acesso em 17 fev. 2021.

FALCÓN, V.V.; SÁNCHEZ, F.C.; FERNÁNDEZ, A.J.R. **Impacto de la COVID-19 en el turismo mundial.** 2020 Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3818685. Acesso em 10 de maio de 2021.

FILIPPIM, M. L; SOUZA, W. F. L; CARVALHO, I. S; NEVES, C. S. B. Os impactos da covid-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no brasil. **TURISMO, VISÃO E AÇÃO**, Balneário Camboriú, v. 23, n. 1, p.2-25, jan./abr. 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS [FGV]. **Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro.** Abril. FGV/EBAPE, 2020.

GLAESSER, Dirk. **Gestão de Crise na Indústria do Turismo.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2014

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HOFFMANN, V.E.; VIEIRA, D.P.; REYES JR.; E., MELO, M.S.R. Estrategia Empresarial en Períodos de Crisis (...). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 24,p. 681-700, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **BRASIL / Maranhão / São Luís: população.** População. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/sao-luis/panorama>. Acesso em: 11 jan. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **PAINEL CORONAVÍRUS.** 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 28 jun. 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: 22 abril 2020.

MIRANDA, A.L. **Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios. 2017. 230 f.** Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE/IUL), Lisboa, 2017.

MONACO, Juliana. **Saiba como a hotelaria está lidando com os impactos do Covid-19.** 2020. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/03/saiba-como-a-hotelaria-esta-lidando-com-os-impactos-do-covid-19_171942.html. Acesso em: 14 mar. 2021.

MUJICA, G., STERNBERG, Z., SOLIS, J., WAND, T., CARRASCO, P., HENAO-MARTÍNEZ, A.F., FRANCO-PAREDES, C. Defusing COVID-19: Lessons Learned from a Century of Pandemics. **Trop. Med. Infect. Dis.** V. 5, n. 4, 182, 2020.

NODAR, José Maria Filgueiras. COVID-19 Y Su Impacto en El Turismo em Oaxaca (MÉXICO). **Dessarrollo, Economia y Sociedade**, 2020. Disponível em <https://www.jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/654/620>. Acesso em: em 20 maio 2021.

NOVO, Otavio. **Gestão de Riscos e Crises na hospitalidade.** 2021. Disponível em: <https://novo8.com.br/artigo-hoteliernews-gestao-de-riscos-e-criSES-na-hospitalidade/>. Acesso em: 15 fev. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE [OMS]. (2020). OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. Disponível em <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 16 de jan. de 2021.

SANTOS, M.; FLORES, L.C.S. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. **Rev. Bras. Pesq. Tur. São Paulo**, v. 11, n.1, pp. 133-153, jan./abr., 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 01 de out. 2021.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO [SETUR/MA]. **OBSERVATÓRIO DO TURISMO DIVULGA PERFIL DO VISITANTE EM 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.turismo.ma.gov.br/observatorio-do-turismo-divulga-perfil-do-visitante-em-2019/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SILVA, Aldair Fernandes da; LUZ, Bruna Soares da; SANTOS, Daniele Cristina Tavares dos. GESTÃO HOTELEIRA: estratégias de prospecção e fidelização de novos clientes mediante a crise. **Viana Sapiens**, Juiz de Fora, v. 8, n. 2, jul./dez. 2017.

SILVA, D.L.B., ANDRADE, D.A.C., CASALES-GARCIA, V., LEITÃO, D.C. Estratégias de alojamentos turísticos para momentos de crisis (...). **Revista Turydes**, 25, diciembre, 2018.

SILVEIRA, Mauricio. **A Importância do Gerenciamento de crise em Empresas Prestadoras de Serviços**. Estudo de caso: Salvador, 2010.

SOUTO, Xênia Macedo. Covid-19: Aspectos Gerais e Implicações Globais. **RECITAL**, Almenara/MG, v. 2i1.90, jun. 2020.

VEGA, F.V., SÁNCHEZ; C.F.; FERNÁNDEZ, R.A.J. Impacto de la Covid-19 en el turismo mundial. **Revista Universidad y Sociedad**, 12(S1), 207-216, 2020.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M.B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, 41, 7-18, 2020. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad.Daniel Grassi -
2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – roteiro semiestruturado retirado 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	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	9. Acredita que vai conseguir manter os seus negócios durante a crise? Pretende encerrar as operações?	Wang & Ritchie (2012)
		-	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)?	