

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

THALIA CRISTINA DINIZ TAVARES

**Gestão de marketing na Hotelaria de São Luís do Maranhão durante a
pandemia da COVID-19**

São Luís
2022

THALIA CRISTINA DINIZ TAVARES

**Gestão de marketing na Hotelaria de São Luís do Maranhão durante a
pandemia da COVID-19**

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

São Luís

2022

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

Diniz Tavares, Thalia Cristina.

Gestão de marketing na Hotelaria de São Luís do Maranhão durante a pandemia da COVID-19 / Thalia Cristina Diniz Tavares. - 2022.

59 p.

Orientador(a): David Leonardo Bouças da Silva.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís-MA, 2022.

1. Covid-19. 2. Estratégias. 3. Marketing. 4. Meios de hospedagem. I. Bouças da Silva, David Leonardo. II. Título.

THALIA CRISTINA DINIZ TAVARES

Gestão de marketing na Hotelaria de São Luís do Maranhão durante a pandemia da COVID-19

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do título 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 Lorenzo Miranda (Examinador)
PhD. Em Gestão – BRU / ISCTE
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ruan Tavares Ribeiro (Examinador)
Mestre em Hospitalidade - Anhembi Morumbi - UAM
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus, pela força concedida a mim para encarar os desafios, em segundo ao meu núcleo familiar que sempre acreditou em mim.

AGRADECIMENTOS

Finalizo esta etapa agradecendo a Deus por me proporcionar viver isto, em meio de alegrias, frustrações e grandes aprendizados, me dando forças para superar os desafios da vida.

Ao meu núcleo familiar, que nunca me abandonou ou deixou que algo faltasse para mim, as minhas mães de coração Tereza Costa, Lucélia Oliveira, Lucinéia Oliveira são exemplos de superação, amor e resiliência, e meu padrinho Valdemar Oliveira que sempre incentivou a conquistar meus sonhos, estiveram na torcida e vibram por cada conquista, respeitam e apoiam cada decisão tomada por mim.

A minha avó Joana (*in memoriam*) que me acolheu em seu coração gigante e esteve sempre na torcida para que atingisse meus objetivos.

Agradeço as minhas amigas de vida, em especial Sâmella Pacheco, sem ela não estaria concluindo esta etapa, seu apoio foi essencial durante essa fase, e a Pitia Bêrredo que esteve ao meu lado em todos os momentos de risos e choros.

Ao Fabio Sousa, pelo seu companheirismo, cumplicidade e afeto foram muito importantes ao longo desta etapa.

Aos meus amigos de curso Dulcimayra Santos e Isaque Mendes, por construímos um laço genuíno durante a graduação.

Em especial, ao meu orientador David Bouças, pela paciência e dedicação para conduzir a construção desta pesquisa.

A todos os professores do curso de hotelaria da UFMA e pessoas que influenciaram indiretamente para a conclusão deste curso, seus ensinamentos são referência para o meu desenvolvimento profissional e pessoa.

Por fim, a mim mesma, por seguir meus instintos e nunca desistir, apesar de todos os desafios descobri uma força que não imaginava, finalmente deu tudo certo. Muito obrigada!

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes”.

Peter Drucker

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal de identificar as estratégias de marketing desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros da cidade de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da pandemia da COVID-19. Adicionalmente, identificaram-se as estratégias vislumbradas para o período pós-pandemia adotada pelos empreendimentos. O método considerado foi o estudo de múltiplos casos com análise qualitativa, descritiva e exploratória, onde foram entrevistados três meios de hospedagem de São Luís, sendo dois hotéis e um hostel. Os dados foram coletados através de um roteiro semiestruturado contendo a categoria: Gestão de marketing, e subcategorias: gestão pré-crise, gestão de crise (produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos, *physical evidence* (evidência física)) e gestão pós-crise. Adotou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que as estratégias adotadas antes da crise se referem à utilização de mídias sociais, vendas em diferentes canais de distribuição e patrocínio de eventos que ampliam a visibilidade da empresa. Durante a pandemia destacam-se as estratégias de oferta de serviço a novos públicos, atuação nas mídias sociais, novas medidas de atendimento, adoção dos protocolos sanitários em todos os setores e Inserção de equipamentos de proteção e/ou informativos para orientação. Para o pós-pandemia as empresas tem a intenção em desenvolver ou intensificar as medidas de higienização e ampliar a frequência da atuação em mídias sociais e consolidar a segurança dos clientes.

Palavras-chave: Estratégias; Marketing; Covid-19; Meios de Hospedagem.

ABSTRACT

The main objective of this work is to identify the marketing strategies developed by hotel enterprises in the city of São Luís do Maranhão to face the COVID-19 pandemic. Additionally, the strategies envisaged for the post-pandemic period adopted by the enterprises were identified. The chosen method was the study of multiple cases with qualitative, descriptive and exploratory analysis, where three lodging facilities in São Luís were interviewed, two hotels and one hostel. Data was collected through a semi-structured script containing the category: Marketing management, and subcategories: pre-crisis management, crisis management (product, price, place, promotion, people, processes, physical evidence and post management –crisis). The content analysis technique was adopted. The results indicate that the strategies adopted before the crisis refer to the use of social media, sales in different distribution channels and sponsorship of events that increase the company's visibility. During the pandemic, the highlights are the strategies for offering services to new audiences, activities on social media, new measures for assistance, the adoption of health protocols in all sectors and the insertion of protective equipment and/or information for guidance. For the post-pandemic period companies intend to develop or intensify hygiene measures and increase the frequency of action on social media and consolidate customer safety.

Keywords: Marketing; Covid-19; Lodging companies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Mix de Marketing (7 P's de marketing).....	18
FIGURA 2	Taxa de ocupação Hoteleira de São Luís- MA no ano 2020.....	29
FIGURA 3	Taxa de ocupação Hoteleira de São Luís – MA no ano 2021.....	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Síntese do capítulo 2.....	24
QUADRO 2	Síntese do capítulo 3.....	33
QUADRO 3	Categorias e subcategorias da pesquisa.....	36
QUADRO 4	Caracterização da amostra.....	36
QUADRO 5	Estratégias pré-crise.....	38
QUADRO 6	Estratégias do marketing de serviço (7P's).....	40
QUADRO 7	Estratégias pós-crise.....	47
QUADRO 8	Quadro síntese dos resultados.....	48

LISTA DE SIGLAS

CNC- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

OMS- Organização Mundial de Saúde

OTA- Online Travel Agency

SETUR- Secretaria Municipal de Turismo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. MARKETING	16
2.1 Marketing de Serviços	16
2.2 Composto do Mix de Marketing	18
2.2.2 Preço	19
2.2.3 Praça	20
2.2.4 Promoção	21
2.2.5 Pessoas	22
2.2.6 Processos	23
2.2.7 <i>Physical evidence</i> (evidência física)	24
3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19.....	26
3.1 Gestão estratégica	26
3.2 A pandemia da COVID-19 e o impacto no setor de turismo e hotelaria	28
3.3 Estratégias para o enfrentamento da pandemia da COVID-19.....	31
4. METODOLOGIA.....	35
4.1 Tipo do estudo.....	35
4.2 Coleta de dados	35
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
5.1 Estratégias de marketing adotadas na pré-crise da pandemia da COVID-19 pelos empreendimentos hoteleiros	38
5.2 Estratégias de marketing adotadas durante a crise da pandemia da COVID-19	39
5.3 Estratégias de marketing a serem mantidas no pós-crise da pandemia da COVID-19.....	47
6. CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE A	61
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	63
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido	64
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido	65

1. INTRODUÇÃO

No mês de março do ano de 2020, o mundo começou a enfrentar um dos períodos mais turbulentos da sua história, devido à pandemia provocada pelo rápido contágio do novo Coronavírus – SARS-CoV-2 – causador da COVID-19. A principal estratégia para o enfrentamento recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) foi o isolamento e distanciamento social, assim, rapidamente as empresas e os consumidores tiveram que se adaptar e reagir ao novo cenário (WECKER et al., 2021).

Nesse âmbito, destaca-se o turismo, responsável por mais de 50 segmentos e que movimentou cerca de R\$ 37,7 bilhões no ano de 2021 (RECEITA FEDERAL, 2022), valor relevante diante das circunstâncias que a COVID-19 ocasionou em diversos estabelecimentos, quais sejam: transporte, A&B, agências, além dos empreendimentos de hospedagem, estes alvo da presente investigação. A hotelaria é um dos principais pilares do setor turístico, com características específicas da prestação de serviços, como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A pandemia gerou desaceleração dos segmentos empresariais e, conseqüentemente, da economia, com a redução dos trabalhos ou até a suspensão das atividades diante das restrições sanitárias impostas, o que despertou mudanças no comportamento dos consumidores, assim como o posicionamento das empresas no mercado (MONTEIRO DA SILVA et al., 2021). Com o cenário de incertezas, são evidentes as transformações na economia, política, gestão empresarial, consumo, produção, relações interpessoais etc.

Na hotelaria, a captação de clientes é um dos objetivos principais e pode ocorrer de diversas formas. O advento da internet ocasionou um aumento na concorrência e, com os consumidores cada vez mais exigentes, os meios de hospedagens foram alçados a explorar o potencial que a internet oferece ao composto de marketing, ações com custo mais baixo e desempenham influência na conquista de novos clientes (GOMES et al., 2016). O composto do marketing de serviços permite uma estratégia adequada e um diferencial para o empreendimento hoteleiro (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Herreira et al. (2020) enfatizaram a importância do desenvolvimento de planos e estratégias para lidar com a adversidade, e a necessidade da readequação da forma de gerenciar, considerando as incertezas do período e o desenvolvimento durante e no pós-crise, os efeitos de cada decisão sobre a ótica do marketing e a colocação da imagem frente ao mercado da indústria turística. Ademais, os meios de hospedagens de menor porte têm mais dificuldades do que os de maior porte para reagir à crise, fator relacionado à falta de competências de gestão (MIRANDA, 2017).

Os diversos fatores que a hotelaria vivenciou ao longo da pandemia da COVID-19, assim como na retomada das atividades, ocasionaram mudanças nos hábitos de consumo, o aumento da necessidade de inovação na oferta e demanda turística (BROUDER, 2020). Às empresas de hospedagem coube o desenvolvimento e a realização de ações estratégicas diversificadas para lidar com a nova realidade (BOUÇAS DA SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021).

Perante este cenário, que afeta tanto a saúde quanto as atividades sociais, torna-se relevante pesquisar essa situação de crise no panorama hoteleiro, visto ser um dos segmentos mais importantes da cadeia produtiva do turismo. Com isso, surge a seguinte inquietação: Como as empresas hoteleiras desenvolveram a sua gestão de marketing no período da pandemia da COVID-19? Sendo assim, o objetivo deste estudo é o de identificar as estratégias de marketing desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19. Complementarmente, buscou-se levantar as estratégias de marketing desenvolvidas no momento anterior à pandemia da COVID-19, além daquelas que se pretende manter para o período pós-pandemia.

Este estudo justifica a sua relevância a partir das recomendações de pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021) para que se investigue estratégias de crise no setor hoteleiro, considerando o cenário ainda vigente de pandemia. Considerou-se, ainda, a recomendação de Acosta et al. (2019) para identificar como os empreendimentos de hospedagem estão fazendo uso das mídias sociais para desenvolver as suas estratégias de marketing. Logo, este estudo torna-se importante na discussão sobre a importância da adaptação estratégica em momentos de crises. Desse modo, esta investigação pode gerar contributos gerenciais ao setor hoteleiro e turístico como um todo.

A partir desta ideia o trabalho se estrutura em seis partes. O primeiro tópico constitui esta Introdução. No tópico 2, apresenta-se a base teórica que sustenta o estudo, a qual trata sobre o marketing de serviços, assim como as estratégias para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19. Subsequentemente, será apresentada a metodologia do estudo. No quinto tópico, serão expostos os resultados e as discussões centrais. Por fim, as considerações finais se compõem de uma síntese dos principais resultados, assim como as contribuições gerenciais aos empreendimentos hoteleiros, além das limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2. MARKETING

Neste capítulo serão abordados conceitos de marketing e ferramentas que o compõe, sua aplicabilidade no setor de Hotelaria, levantamento dos principais autores.

2.1 Marketing de Serviços

As empresas em busca de atender as exigências de seus clientes e superar a concorrência utilizam diversas ferramentas de diferenciação e comunicação, criam novos produtos etc. (KOTLER, 2012). A Associação Americana do Marketing (2004) conceituou marketing como a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos que vão criar comunicar, entregar e realizar a troca de ofertas que tenham valor para seus consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Em seu rastro, Kotler (2012) definiu o marketing como a arte de selecionar mercados-alvo e fidelizar clientes, por meio da criação e entrega eficiente gerando valor aos consumidores.

O serviço é composto por ações e esforços, podem estar ligados a um produto concreto (KOTLER; KELLER, 2012), e ser entendido como processos e atuações. Hoffman et al. (2010) destaca quatro aspectos que diferenciam os bens e serviços, sendo eles: a intangibilidade, corresponde ao direito daquilo que não pode ser visto ou sentido; a inseparabilidade, envolve os vínculos entre o fornecedor e os clientes; a heterogeneidade, corresponde a variação na consistência de um serviço para o outro; por fim, a perecibilidade, a impossibilidade dos serviços serem armazenados. Com base nessas diferenças, podemos visualizar o marketing especificamente para serviços, além do que já é adotado pelo mix de marketing com foco nos bens. Denominado como 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), aliam-se mais 3P's (Pessoas, Processos e *Physical Evidence*), são de extrema importância para a estratégia e diferenciação de organizações de serviços.

No marketing, o relacionamento com o cliente constitui um dos principais objetivos em longo prazo, a fim de gerar fidelização e uma relação sólida. Os empreendimentos devem se preocupar, efetivamente, com o bem-estar dos clientes, oferecendo serviços de qualidade e promovendo o envolvimento de todos os setores da empresa. Além de atender as necessidades e desejos dos

consumidores, o marketing auxilia na tomada de decisão para encarar a concorrência. Segundo Mota (2001, p. 122):

O planejamento do Marketing é a base para toda a estratégia de Marketing (...). Um dos principais objetivos do plano de marketing é a criação de mercados e a promoção de satisfação e fidelização dos clientes.

Para Kotler (2012), o profissional de marketing é o responsável por gerenciar a demanda e criar condições para atingir os objetivos organizacionais. Direcionar o marketing para o relacionamento com o cliente é tão importante quanto gerir o relacionamento com distribuidores e fornecedores. O valor gerado para o cliente envolve benefícios tangíveis e intangíveis, formados por qualidade, serviço e preço. O marketing se utiliza de métricas para avaliar se essas características estão sendo entregues aos clientes. No caso de um empreendimento hoteleiro, a qualidade pode ser definida pelos bens tangíveis como a cama confortável e quarto limpo. O serviço é identificado pelo atendimento da recepção, setor de reservas, e o preço são referentes à proporção dos custos financeiros envolvidos (QUEIROGA; MACHADO, 2014).

A tecnologia é vista como a principal aliada da política de relacionamento com o cliente. Seja com atendimento a plataformas diretas ao hotel ou sites terceirizados, o cliente pode fazer a reserva, cancelar, adiantar *check-in*, utilizar-se de opções de geolocalização para buscar outros serviços. Uma equipe de profissionais que converse com o mercado e selecione o que traz valor ao empreendimento é fundamental (BUENO, 2010). A internet, nos últimos anos, permitiu que os consumidores tivessem acesso a informações antes desconhecidas e por meio das plataformas de buscas, facilitou-se a transmissão da informação sobre os serviços ofertados (QUEIROGA; MACHADO, 2014).

O cuidado com a qualidade quando se trata de bens tangíveis é de mais fácil observação. Já nos serviços, a qualidade perpassa elementos como confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia os autores (KOTLER; KELLER, 2006). Além do acompanhamento das necessidades do cliente ser constante, Singh (2010) considera fundamental para que as empresas sobrevivam, um sistema de marketing flexível e ágil que garanta a implantação de estratégias que se adaptem com facilidade às necessidades

dos clientes. E essa adaptação estratégica se mostra fundamental às empresas do turismo no contexto de crises (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

2.2 Composto do Mix de Marketing

O marketing de serviços leva em consideração os fatores essenciais que definem a qualidade dos serviços. Por isso, o composto do marketing tradicional – os 4 Ps– referente ao *Produto* que está sendo ofertado, o *Preço* para a aquisição dos bens, a *Praça*, que corresponde ao local em que os produtos estarão expostos e a *Promoção*, que trata da forma de divulgação dos produtos/serviços aos consumidores. No entanto, quando se trata dos serviços, pode-se associar, ainda, mais 3Ps, os quais se relacionam a: *Pessoas*, sejam elas consumidores, funcionários ou fornecedores, são pessoas que possuem ligação direta ou indiretamente nas atividades do serviço; os *Processos*, o fluxo de procedimentos que são realizados para a atividade; e *Evidência Física* (*physical evidence*), essenciais ao consumidor (Figura 1). Levando em conta o composto do marketing de serviços, pode-se se considerar as estratégias adequadas e diferenciais para o setor hoteleiro (KOTLER, 2000; LOVELOCK et al., 2011). A seguir, tratar-se-á, de maneira mais detalhada, de cada um dos Ps a serem discutidos neste estudo.

Figura 1 – Mix de Marketing (7 P's de marketing)



Fonte: MANSUR, Ariane (2020).

2.2.1 Produto

Kotler e Armstrong (2014) caracterizaram o *produto* como aquele que é ofertado ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, podendo satisfazer as necessidades e desejos das pessoas, sendo eles mais do que tangíveis. Boone e Kurtz (1998), sobre produto, afirmaram que:

[...] a estratégia de produto envolve mais do que apenas decidir que produtos ou serviços a empresa deveria oferecer a um grupo de consumidores. Inclui, também, decisões sobre serviços prestados ao consumidor, projeto das embalagens, nomes de marcas, marcas registradas, garantias, ciclos de vida do produto, posicionamento e desenvolvimento do novo produto.

Quando se pensa o setor hoteleiro, o *produto* se relaciona mais a bens intangíveis como a estadia, embora também se considere bens tangíveis como a cama, equipamentos como TV, mesas etc. Conforme o setor hoteleiro evolui, mais os gestores devem adaptar os seus produtos às necessidades dos clientes, a fim de assegurar a qualidade dos seus serviços e, conseqüentemente, a competitividade dos seus negócios (CHURCHILL; PETER, 2008). Vale ressaltar que é por meio da qualidade que os clientes vão escolher dentre as inúmeras opções disponíveis. O consumidor tende a analisar a relação custo x benefício (VIANA, 2017), mas a construção da imagem de qualidade e confiança nos serviços requer tempo e o máximo de eficiência das empresas para conquistarem e fidelizarem os seus clientes (MACHADO et al., 2011).

2.2.2 Preço

O *preço* é o único elemento do mix que proporciona receita (KOTLER; ARMSTRONG, 2012), o que torna esta uma das áreas mais difíceis para a tomada de decisão, devido aos métodos que são adotados para estabelecer preços lucrativos e justificáveis (BOONE; KURTZ, 1998). Kotler (1998) estabeleceu alguns critérios que as empresas devem considerar na hora de definir o preço: a seleção do objetivo de preço, a determinação da demanda, estimativa de custos, análises dos custos, preços e ofertas dos concorrentes, seleção de um método de determinação de preço e seleção do preço final.

Utilizando estes critérios, é possível ofertar preços justos e satisfatórios para todas as partes. O cliente sai da troca sem se sentir lesado, mas satisfeito com o serviço. A informação de custos é essencial por possibilitar um melhor desempenho no sistema de gestão estratégica, garantindo um posicionamento de mercado (KOTLER, 1998). Las Casas (2006) afirmou que a concorrência é, sem dúvidas, uma das grandes influenciadoras da determinação dos preços, pois os clientes, ao avaliarem a relação custo x benefício (VIANA, 2017), tendem a considerar os preços ofertados como condição para o seu consumo.

A diferenciação dos serviços precisa ser clara ao seu público-alvo, pois quando os clientes escolhem qual empreendimento vão se hospedar, o preço é um dos principais fatores considerados, e escolher aquele que oferece menor preço pode ser a opção mais viável, quando não percebem muita diferença entre os concorrentes (MACHADO et al., 2011).

2.2.3 Praça

A *praça* corresponde à distribuição de tal produto, por isso, é definido por Boone e Kurtz (1998), como um agrupamento de várias instituições de marketing, com o objetivo de promover o fluxo físico nominal dos serviços que parte da empresa que produz até ao consumidor final. O planejamento de marketing deve garantir uma forma eficiente em conduzir os produtos até aos consumidores finais, o que inclui a localização, a facilidade de acesso etc. Deve-se considerar as necessidades do público-alvo, para que se tenha clareza dos serviços a serem ofertados (DIAS; PIMENTA, 2010).

Os canais de distribuição do marketing possibilitam um fluxo intenso de informações da empresa às pessoas, sobretudo com o advento da internet e das mídias digitais. Além de permitirem a comunicação, tornou-se a principal “vitrine” dos produtos, além de se poder ter acesso às informações dos concorrentes (ASSIS; OLIVEIRA, 2012).

Quando o meio de venda proporciona facilidade e conteúdo interessante, como os descontos por recompras, pontuações de milhas, o cliente vai preferir comprar de uma OTA (*Online Travel Agencies*). Até as agências de viagens veem mais vantagens em realizar reservas pelas OTAs por programas filiados,

com a possibilidade de créditos e comissões maiores que os hotéis (BRITO, 2017).

2.2.4 Promoção

Nas empresas que ofertam serviços, a comunicação é primordial quando trabalhamos a *promoção*, através da mesma serão atraídos os clientes para consumo do seu serviço. Segundo Kotler (1999), a promoção reúne as ferramentas da comunicação para que a mensagem chegue ao público-alvo, de forma impessoal por interlocutor identificado. Arantes (2011) mencionou que a comunicação estabelece um conjunto de atividades supervisionadas por profissionais da área que aproxima do público-alvo, de maneira crescente, a marca, a empresa e seus serviços.

Deste modo, a comunicação conta com diversos instrumentos para passar a mensagem, como a propaganda que apresenta e promove ideias; a promoção de vendas, que incentiva a compra e/ou venda do serviço; as relações públicas, que garantem o desenvolvimento das relações com o público interno para garantir a publicidade favorável, sem abertura para situações que possam prejudicar a imagem da empresa; vendas pessoais que permitem o contato direto com o cliente (KOTLER; AMSTRONG, 1999).

Almeida (2008) discutiu, em seu trabalho, os objetivos da comunicação de marketing na hotelaria e acredita que se o objetivo da comunicação é aumentar a divulgação do estabelecimento hoteleiro, o programa de comunicação deve se utilizar de veículos de elevada cobertura, a exemplo das mídias digitais. Nesse sentido, o crescimento de ferramentas tecnológicas, como as mídias sociais, contribui para o surgimento de novas formas de comunicação e relacionamento entre cliente e as empresas. Os recursos utilizados facilitam o diálogo e a transmissão da informação, em que o “ser visto” no meio digital é de grande importância para o relacionamento que será estabelecido com o consumidor. Com a internet, é possível criar essas conexões com custos relativamente baixos. Variadas ferramentas online têm sido criadas com essa finalidade, a de conectar pessoas, a exemplo do Facebook, WhatsApp, Instagram, entre outras (LUIZ JUNIOR et al., 2015).

Em relação às mídias sociais, Gomes e Mondo (2016), ao estudarem a contribuição das redes sociais na captação de clientes, identificaram que os gestores deixam a desejar nos investimentos nas redes sociais e conhecimento da demanda proveniente da internet, porém concordam que as redes sociais são aliadas na captação de novos clientes quando bem aplicadas. Pereira et al. (2013, p. 84), por sua vez, afirmaram ser “evidente a importância de redes sociais para hotéis e essencialmente para aqueles que pretendem ser os mais competitivos no mercado”. A falta de investimento nessas mídias leva à perda de oportunidades de oferecer serviços diferenciados para seu público.

Silva et al. (2021) apresentaram que a propaganda boca-a-boca é muito importante, haja vista que os clientes tendem a preencher as avaliações quando se sentem positivamente satisfeitos. Com o maior acesso à informação por parte dos clientes, essa propaganda vem se intensificando e, conseqüentemente, os meios de hospedagem devem se adaptar a essa transformação que levam os clientes a serem cada vez mais exigentes.

As OTA's são canais de distribuição de grande importância também para a obtenção de novos clientes na hotelaria. É possível encontrar ofertas em uma única página, o que antes era realizado por agências de viagens tem a participação mais ativa do consumidor que utiliza desses meios virtuais (BRITO, 2017). A satisfação do cliente desempenha um papel importante para a manutenção da competitividade de hotéis, por possibilitar a variedade de canais disponíveis e divulgar as experiências dos clientes, que serão como base para outras pessoas que estarão em busca também de uma boa acolhida no destino a ser visitado (ALMEIDA, 2018).

2.2.5 Pessoas

As *pessoas* dentro do composto de marketing representam a interação, o diálogo entre compradores e profissionais do empreendimento (LOVELOCK et al., 2011). As chances de atender as expectativas do cliente surgem a partir do ajuste das capacidades dos funcionários com a coprodução dos clientes, o que pode gerar um resultado significativo na avaliação final do cliente (CARLOS et al., 2019).

Mais especificamente, trata-se dos profissionais envolvidos na produção do serviço, que interagem com o cliente de forma direta e pessoal. Essa relação gera, para o cliente, o indicador da qualidade do serviço. A avaliação dos funcionários também é um fator importante para o julgamento do cliente, se o serviço é efetivamente de excelência. Nesse aspecto, Kotler e Armstrong (2014) afirmaram, ainda, que as empresas que voltam seu olhar para os consumidores e colaboradores, são mais propícias a alcançarem sucesso, pois valorizam o papel desempenhado tanto por funcionário quanto por clientes, conseqüentemente, a cadeia de valor dos serviços que interliga lucros, e satisfação de funcionários e clientes.

2.2.6 Processos

Para Lovelock et al. (2011), *processo* é a forma de criação e entrega dos serviços aos clientes. Zeithalm, Bitner e Gremler (2014) apresentaram conceito semelhante, ao definirem como as etapas vivenciadas pelos consumidores, as quais oferecerem elementos para a avaliação do cliente ao empreendimento. O processo que cada empresa utiliza também servirá de métrica para avaliar a qualidade dos serviços ofertados pelos clientes. Quanto mais demorado ou desorganizado o processo, mais a imagem negativa da empresa tende a aumentar, por isso, a atenção para processos menos burocráticos e que facilitem a hospedagem do cliente é essencial.

A intangibilidade do produto final que os empreendimentos hoteleiros oferecem requer mudanças constantes em seus processos. Segundo Lovelock et al. (2011), é importante a atualização dos processos que, com o passar dos anos, ficam desatualizados e deixam de atender às novas demandas dos consumidores. Assim, é importante atentar para a redução das falhas de serviço e do tempo requerido em cada processo; a melhoria da produtividade em busca da satisfação do consumidor final.

Nos meios de hospedagem, os processos envolvem todas as etapas necessárias à operacionalização da estadia dos clientes, e devem almejar incrementar o valor oferecido para cada cliente e a rentabilidade do empreendimento (DANTAS; MOREIRA, 2011). O valor a ser entregue ao cliente ocorre por intermédio de produtos, atendimento básico e gerenciamento

da demanda, por isso, exige habilidade e interpretação dos objetivos globais, para concretizá-lo com ações que possam garantir o controle, organização e planejamento (SIQUEIRA, 2005).

Vale ressaltar que a tecnologia influencia nas formas de trabalho, que facilitam a execução dos processos gerando novos modelos e funcionamentos para os consumidores, otimizando o tempo de funcionários e promovendo praticidade aos clientes (COSTA; MARQUES, 2021). Em decorrência da pandemia, viu-se a necessidade de restabelecer a confiança dos hóspedes, as implantações tecnológicas realizadas pelas redes hoteleiras em procedimentos operacionais padrão que garantem eficácia e na higienização (GROSS, 2020; HANG; AROEAN; CHEN, 2020; HAO et al., 2020; HU et al., 2020).

2.2.7 Physical evidence (evidência física)

O elemento mais recente do composto de marketing, a *evidência física* faz parte dos aspectos relacionados ao ambiente em que é produzido o bem ou serviço (KOTLER, 2012). Zeithalm et al. (2014) falaram das evidências físicas como os principais aspectos palpáveis do serviço é compreendem desde o cartão de visita até a impressão de relatórios do sistema, ou seja, envolve todo o ambiente do serviço.

Assim sendo, Kotler, Hayes e Bloom (2002) destacaram que o fato dos serviços hoteleiros serem intangíveis, o que torna diferente a forma de ver valor, os clientes tendem a se atentar mais aos aspectos palpáveis, pois serão os principais meios a proporcionarem bem-estar e comodidade. Os investimentos na estrutura dos quartos, atendimento e na limpeza são atributos que têm a maior probabilidade de influenciar um cliente a atribuir uma nota máxima quando questionado sobre o estabelecimento, ou em sites de avaliações.

Quadro 01: Síntese do capítulo 2.

Perspectivas	Autores
Marketing de Serviços	Kotler (2012), Hoffman et al. (2010).
Categorização dos 7P's do marketing	Kotler e Keller (2012); Lovelock et al. (2011).
Produto (conceito e	Kotler e Armstrong (2014); Boone e Kurtz (1998).

características)	
Preço (conceito e características)	Kotler; Armstrong (2012); Las Casas (2006); Boone; Kurtz, (1998).
Praça (conceito e características)	Boone e Kurtz (1998); Assis; Oliveira (2012); Brito (2017).
Promoção (conceito e características)	Kotler (1999); Arantes (2011); Kotler; Armstrong, 1999); Pereira et al. (2013).
Pessoas (conceito e características)	Lovelock et al.(2011); Kotler e Armstrong (2014).
Processos (conceito e características)	Zeithalm, Bitner e Gremler (2014); Lovelock et al. (2011); Dantas; Moreira (2011).
Physical evidence (evidência física)	Kotler (2012); Zeithalm et al. (2014)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19

Neste capítulo abordaremos os efeitos da crise sanitária mundial no setor de turismo e hotelaria, a formação das estratégias de marketing das empresas no início da pandemia do covid-19.

3.1 Gestão estratégica

O foco das empresas de serviços é atingir cada vez mais novos clientes e, por meio do marketing estratégico, não somente as organizações alcançam êxito nessa captação, como também podem reter e fidelizar seus clientes atuais. Isso se faz importante, uma vez que os custos com a perda de clientes são ainda maiores e, em momentos de crise, são os clientes assíduos que contribuirão na manutenção da rentabilidade do empreendimento (ZEITHALM ET AL., 2011). Maestri Filho e Almeida (2010) acrescentaram que a dificuldade na retenção dos clientes ocorre devido às mudanças constantes nas suas necessidades.

As estratégias de marketing permitem alcançar os objetivos organizacionais, por isso, devem estar alinhadas com as decisões relacionadas a clientes, mercado, concorrência e serviço, ou ainda, com foco na criação, comunicação e entrega de valor aos clientes (VARADARAJAN, 2010). Na composição das estratégias de marketing, três elementos devem ser considerados: a segmentação, a diferenciação e o posicionamento de mercado. A partir da segmentação terão informações valiosas sobre cada cliente, desejos e necessidades após conhecer seu público nascem as necessidades de diferenciar seus serviços dos demais, e atingir uma posição vantajosa em relação aos demais (BOONE; KURTZ, 2009). A administração estratégica deve estar sempre atenta à realidade mercadológica presente, identificando tendências e se adaptando às novas necessidades do público-alvo e ao desenvolvimento tecnológico (LAMBIN, 2000).

As estratégias são adaptadas de acordo com as mudanças dos clientes, assim como as necessidades do mercado. Em momentos de crises, requer-se planejamento, pois as adversidades do ambiente externo podem impactar

negativamente os empreendimentos, em especial, os de pequeno porte por serem mais frágeis financeiramente. Nesse sentido, Miranda (2017) advertiu que empresas de porte reduzido se deparam com limitações internas e externas que torna mais difícil o enfrentamento da crise.

Visto que o engajamento do empreendimento com o cliente é um fator necessário, surge o marketing de conteúdo para driblar a concorrência com as informações potencialmente obtidas na internet, destacando-se e trabalhando com criatividade, unido as ferramentas tecnológicas para gerar a criação de conteúdos que estimulem o consumo e possibilitem a interação neste ambiente, alcançando novos públicos (GUNELIUS, 2012).

A internet expõe uma quantidade ilimitada de informações que contribuem para a decisão de consumo. Assim, o consumidor pode escolher o empreendimento com melhor custo-benefício, quanto quer pagar pelo serviço prestado, pode identificar os diferenciais de cada empresa etc. (BRITO, 2017). Em outro aspecto, Vargo e Serville (2011) ressaltaram a importância de lideranças que tomem decisões alinhadas com a cultura organizacional, e que estimulem o planejamento e a inovação. Desse modo, as equipes são melhor preparadas para o enfrentamento de situações fora da rotina e de possíveis crises.

Na gestão de crise, o planejamento deve corresponder às necessidades de cada empresa. Cada modelo de gestão deve ser realizado de acordo com os desafios e as dificuldades de cada empreendimento (SILVEIRA, 2010). A gestão de crise possibilita maior resiliência empresarial, com maiores chances de enfrentar momentos de anormalidade, projetando o futuro com as modificações realizadas (GRUPO META, 2016).

Segundo Kraus (2020), a gestão de crise envolve três etapas: prevenção pré-crise; implementação da gestão de crise; e resultado. A primeira fase é referente a um plano de contingência, em busca de prever possíveis conflitos e preparar para agir em cada um deles (SAHIN et al., 2015). Na pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021), com empresas turísticas de micro e pequeno portes de São Luís do Maranhão, evidenciou-se que as empresas não estabelecem planos preventivos à crise, situação comum para o setor turístico. A segunda fase trata da aplicabilidade do plano. As estratégias definidas entram em ação e as chances de mudanças são altas, o que requer tomada de

decisões em curto prazo e bem alinhadas (OLIVEIRA, 2021). Por fim, a última fase requer uma reestruturação na organização dos serviços prestados, da rotina e da cultura com objetivo de recuperar os danos da crise (FAULKNER, 2001).

Para que o cenário não fique mais crítico, necessita-se de uma gestão cautelosa para a tomada de decisão mais segura em tempos de crise, principalmente para lidar com o pós-crise (GRUPO META, 2016). Cabe ressaltar que as empresas serão afetadas de alguma forma pelos efeitos da crise, por isso, o gestor tem a missão de atuar na redução dos impactos negativos e buscar evitar a queda, ou até mesmo, o encerramento das atividades (LEITÃO, 2017).

Nesse âmbito, o estudo de Queiroga et al. (2014) analisou o processo de formação de estratégias de marketing na indústria hoteleira e constatou que a inexistência de plano estratégico de marketing não inviabiliza a criação de estratégias no curto prazo, a busca constante por informações e as possibilidades de inovação. No entanto, recomenda-se que esses planos sejam traçados com vistas ao enfrentamento de situações adversas.

3.2 A pandemia da COVID-19 e o impacto no setor de turismo e hotelaria

Ao longo de diversas crises sanitárias já enfrentadas pela população foi comum que todos os setores econômicos sofressem impactos significativos, o que acaba evidenciando uma fragilidade coletiva. Tomé (2018) destacou, nesse sentido, que o setor hoteleiro é afetado por tendências nacionais e internacionais. Até 2019, os registros sobre surtos epidemiológicos se referiam ao HIV, Ebola, SARS e H1N1, envolvendo estudos sobre a disseminação pela mobilidade humana, em especial dos viajantes (BAJARDI et al., 2011; BELIK et al., 2011; MELONI et al., 2011; MERLER et al., 2011).

No entanto, a mais grave crise sanitária enfrentada em tempos recentes foi a ocasionada pela COVID-19, doença esta identificada, inicialmente, na China. Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) já havia declarado uma pandemia de interesse internacional. Com o avanço dessa pandemia, vários países adotaram medidas drásticas para conter o contágio do novo coronavírus, a exemplo do isolamento e distanciamento social. No

turismo, viu-se a suspensão de viagens e o fechamento de fronteiras, demarcando uma recessão econômica comparada às crises decorrentes das guerras mundiais do século XX (BAUM; HAI, 2020).

A hotelaria, em consequência, sofreu fortemente os impactos dessa interrupção drástica nos deslocamentos (OLIVEIRA et.al. 2021) e, mesmo na retomada das atividades, as empresas de hospedagem passaram por diversos desafios, principalmente diante de um cenário com novos hábitos de consumo (BROUDER, 2020).

De acordo com o relatório anual de impacto econômico do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2018), o setor do turismo, em 2019, contou com 8,8% da economia nas Américas. Só o Brasil contribuiu com U\$\$ 139,9 bilhões, nesse mesmo ano, sendo responsável por 12% a 14% dos empregos gerados no país, algo em torno de 7 milhões de pessoas que atuam neste segmento (WTTC). Com a chegada da COVID-19, em 2020, o faturamento do setor passou por uma queda de -78,9% (período de março a julho) (CIELO, 2020). Um prejuízo em torno de R\$ 395,6 bilhões entre março de 2020 e junho de 2021. 730 mil pessoas tiveram seus contratos encerrados de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2021).

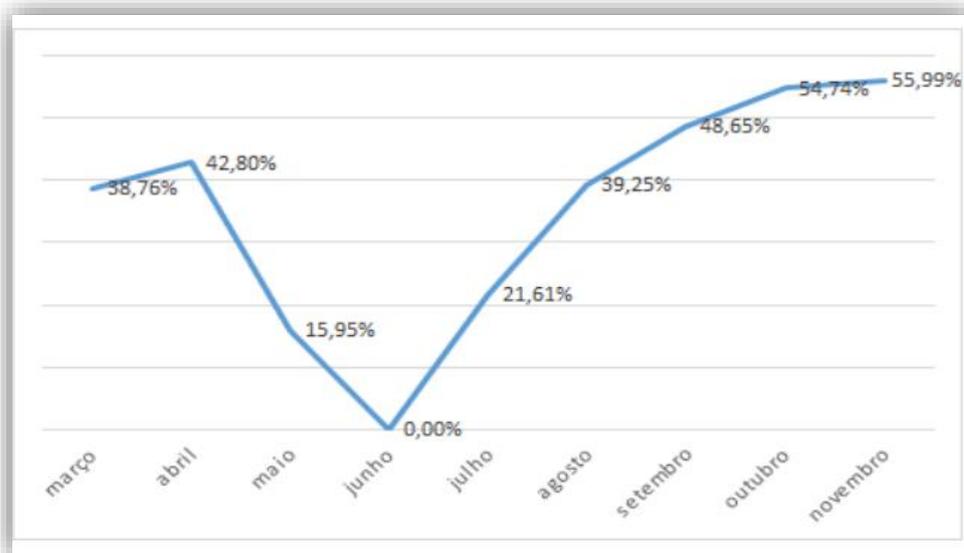
No Maranhão, os impactos foram duramente percebidos em todos os setores, em especial, o hoteleiro que obteve queda drástica e chegou a não registrar, nas estatísticas oficiais, percentual de ocupação no mês de junho de 2020, em virtude do aumento de novos casos de COVID-19 que levou o governo a adotar medidas mais restritivas, ocorrendo a paralisação total das atividades em muitos meios de hospedagens consultados¹ (Figura 2) (OBSERVATÓRIO DE TURISMO DE SÃO LUÍS, 2020).

Conforme a liberação gradativa para o retorno das atividades de alguns segmentos ocorria, a taxa de ocupação começou a crescer acima da média em outubro com 54,74%. Na capital São Luís, o cenário mudou no final de 2020, com uma taxa de ocupação de 83% durante a virada do ano, segundo dados

¹ Cabe ressalva que mesmo nos meses mais restritivos, houve meio de hospedagem que não fechou as portas durante o mês inteiro e, portanto, o percentual indicado pelo Observatório de Turismo de São Luís (0%) pode ter sido por conta da suspensão dos meios de hospedagem no fornecimento das suas taxas de ocupação ou os que participam das pesquisas do Observatório não forneceram os dados naquele mês de junho de 2020.

Secretária Municipal de Turismo (SETUR) em parceria com o Observatório do Turismo da cidade de São Luís (OBSERVATÓRIO DE TURISMO DE SÃO LUÍS, 2020).

Figura 2 - Taxa de ocupação Hoteleira de São Luís- MA no ano de 2020.



Fonte: Observatório do Turismo de São Luís, 2020.

Em relação ao preço das diárias médias no retorno das atividades, abrangendo de junho a dezembro de 2020, o mês que obteve valor mais alto foi dezembro (R\$ 140,20). Os meses com menores valores médios foram setembro (R\$ 127), seguido de julho (R\$ 127) e agosto (R\$ 128,80) (OBSERVATÓRIO DE TURISMO DE SÃO LUÍS, 2020). Conforme Gehrels e Blonar (2013), as estratégias relacionadas à precificação devem estar alinhadas com os objetivos gerenciais em meio a uma crise, para evitar que sejam ofertados descontos significativos, pelo fato de que valores mais baixos não necessariamente geram demanda e podem resultar em uma receita menor do que a necessária para cobrir os custos e obter lucratividade no empreendimento.

Em 2021, com o setor de Turismo e Hotelaria em fase de recuperação, a taxa de ocupação anual se manteve em 52,19% (Figura 3). Os dados desse ano foram bem diferentes dos de 2020. A virada de réveillon movimentou bem o início do ano, permitindo que janeiro apresentasse a maior média. Com a vacinação em massa já ativa, São Luís se tornou a primeira capital a incluir o grupo de pessoas acima dos 18 anos para a primeira dose e, segundo a

prefeitura, em 21 de junho de 2021, 80% da população adulta já estava vacinada com a primeira dose (G1 MA, 2021). Este fato colaborou com o aumento na taxa de ocupação hoteleira no segundo semestre, chegando a uma média de 64,66% em novembro.

Figura 3 – Taxa de ocupação Hoteleira de São Luís – MA no ano de 2021.



Fonte: Observatório do Turismo de São Luís, 2021.

Em relação aos valores médios das diárias, o mês de maio registrou o menor de 2021 (R\$ 110,80). Já outubro teve o maior valor médio (R\$ 161,20) e vale ressaltar que, neste mês, a taxa de ocupação dos empreendimentos hoteleiros localizados na praia chegou a 60% nos feriados (SETUR, 2021). assim sendo, pode-se perceber, nitidamente, a retomada do setor em relação ao ano de 2020.

As avaliações online é um dos fatores de grande relevância para o turista que está voltando ao fluxo turístico, os empreendimentos obtiveram a pontuação geral de 7,9 pontos, nesta métrica são avaliadas as seguintes categorias: localização, funcionários, qualidade/preço, conforto, instalações e wifi (OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE SÃO LUÍS, 2021).

3.3 Estratégias para o enfrentamento da pandemia da COVID-19

Em relação à resposta estratégica das empresas turísticas e hoteleiras para enfrentar a crise provocada pela COVID-19, foram identificados estudos que afirmam uma mudança na rede hoteleira, a partir da adoção de práticas

como protocolos de sanitização, esse cenário desafiador acelerou a renovação da cultura hoteleira (OLIVEIRA et al. 2021). No tocante às cidades turísticas, Wang e Lopez (2020) destacaram as estratégias promocionais para evidenciar a segurança que cada destino pode oferecer, com o objetivo de fortalecer a sua imagem e influenciar a escolha para visitas futuras.

Outros estudos empíricos sobre estratégias de enfrentamento da crise ocasionada pelo SARS-CoV-2 identificaram uma série de medidas. Wecker et al. (2020) verificaram adaptações, seguindo as orientações da OMS. Além de que muitas empresas de diversos segmentos implantaram melhorias em processos de comercialização, e marketing de produtos e serviços, aumentaram seus investimentos em comércio eletrônico, a exemplo de organizações do segmento de A&B.

Ao analisar empresas de variados portes, Wenzel et al. (2020) mapearam estratégias típicas de crises: reduzir custos, manter as operações em andamento, inovação estratégica e, em último caso, a necessidade de encerrar as operações. O estudo de Anacleto e Prazeres (2020) com 40 gestores de pequenas empresas no litoral paranaense atestaram que a pandemia gerou uma redução de 53,05% na movimentação financeira dos empreendimentos, ocasionada pelo déficit de clientes e agravada pelo endividamento com fornecedores. Com isso, buscou-se o desenvolvimento de novas competências, em especial as relacionadas à inovação, assim como a criação de parcerias. A criação de um Sistema Regional de Inovação também foi citado como uma alternativa de enfrentamento e desenvolvimento.

Alves e Rodrigues (2022), ao analisarem a percepção dos hóspedes em hotéis executivos mais bem avaliados de Uberlândia (MG), verificaram que os principais aspectos abordados nas avaliações tratavam do café da manhã, atendimento, preço/custo, limpeza dos quartos/hotel e localização. A plataforma que obteve menor interação foi o Instagram. Aqui se destaca que o atendimento é um dos aspectos mais valorizados dentro das avaliações, evidenciando que a hospitalidade comercial se mostra fundamental a uma leitura sobre a excelência dos serviços (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

Mafrá e Dantas (2022), por seu turno, analisaram as estratégias de um resort em Natal (RN) para manter a hospitalidade no contexto pandêmico e concluíram que a hospitalidade virtual, refletida na comunicação estabelecida

por canais como WhatsApp e Instagram garantiu um impacto menor no cancelamento de reservas. Em Ouro Preto (MG), destacou-se a comunicação e a assessoria de imprensa local no desenvolvimento de ações que projetavam a cidade, por meio da divulgação de vídeos e fotos que estimulassem a visita e corroborassem a imagem do destino. O objetivo central foi o de manter um bom posicionamento externo mesmo diante das adversidades, priorizando a vida e estabelecendo indicadores para a retomada das atividades econômicas (OLIVEIRA et al., 2021).

O estudo de Bouças da Silva et al. (2021) com empresas turísticas maranhenses demonstrou que variadas estratégias de marketing foram essenciais ao enfrentamento da COVID-19, dentre elas: relacionamento e negociação com clientes, promoção em canais virtuais e/ou tradicionais, prestação de serviços a novos públicos, vendas de pacotes promocionais e inovação dos produtos e serviços.

No estado do Rio de Janeiro, as estratégias hoteleiras de redes nacionais e internacionais versaram sobre mudanças em processos, sobretudo relacionadas a: alterações no uso de sistemas, como *check-in* móvel; equipamentos para realizar esses procedimentos sem contato físico; sistema de robô de limpeza; aplicativos e QR Code. Percebeu-se que o setor com mais intervenções tecnológicas foi a recepção (LÓPEZ; SILVA; SILVA, 2021).

O estudo comparativo de Barbosa (2020) analisou os protocolos adotados pelos hotéis de Pernambuco em tempos de pandemia e identificou as seguintes estratégias: atendimento prioritário a hóspedes do grupo de risco; limpeza mais rigorosa dos apartamentos; treinamento aos colaboradores para se prevenir da contaminação; utilização de EPIs e medidas para evitar aglomerações. Diante dessas práticas identificadas, este estudo parte agora para apresentar a metodologia empregada no levantamento dos dados a serem analisados.

Quadro 02: Síntese do capítulo 3

Perspectivas	Autores
Gestão estratégica	Zeithalm et al. (2011); Varadarajan (2010); Lambin (2000); Vargo e Serville (2011).
Gestão de crise	Silveira (2010); Kraus (2020); Sahin et al.(2015).
Pandemia da COVID-19	Oliveira et.al. (2021); Brouder (2020); Wecker et al.(2020)

(impactos e consequências no setor turístico e hoteleiro)	
Estratégias para enfrentamento da crise da COVID-19	Oliveira et.al. (2021); Wang e Lopez (2020); Wecker et al. (2020); Wenzel et al. (2020); Anacleto e Prazeres (2020); Alves e Rodrigues (2022); Mafra e Dantas (2022).

Fonte: elaborado pela autora (2022)

O quadro síntese evidencia os principais autores observados referencial teórico do terceiro capítulo deste estudo. Contemplando o efeito causado pela pandemia da COVID-19 e as estratégias adotadas para o enfrentamento da crise.

4. METODOLOGIA

Nesse capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a elaboração do trabalho, e também será explanado sobre os sujeitos de estudo desta pesquisa, que foram principais para o estudo.

4.1 Tipo do estudo

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória, transversal e descritiva (GIL, 2008), visando identificar as estratégias de marketing desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19. Por se analisar o contexto e a realidade de uma situação, foi realizado um levantamento sobre as questões e procedimentos atualizados no ambiente a partir das perspectivas encontradas pelo pesquisador (NUNES et al., 2017).

A natureza exploratória desta pesquisa se justifica pela incipiência atual nas pesquisas sobre gestão de crise no setor hoteleiro maranhense. Ademais, Kraus et al. (2020) advertiram que as particularidades da referida pandemia demandam abordagens exploratórias, por se tratar de uma crise sem precedentes. Creswell (2010) ressalta a que esse tipo de pesquisa apresenta um caráter indutivo, uma essência no significado individual e na complexidade de uma situação. A pesquisa é descritiva por descrever as características de uma determinada população, adotando técnicas padronizadas de coleta de dados, como o roteiro semiestruturado aqui empregado (GIL, 2008). Esta investigação consiste, ainda, em um estudo de múltiplos casos (YIN, 2005), por abarcar pesquisa com três empreendimentos hoteleiros localizados na capital maranhense. O critério utilizado para definir a amostra foi o de adesão.

4.2 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro semiestruturado (APÊNDICE A) elaborado a partir de variados estudos sobre o tema gestão de crise, estratégias de enfrentamento e gestão de marketing. A sua elaboração

gerou as subcategorias subseqüentes: Gestão pré-crise, gestão de crise e gestão pós-crise (Quadro 1).

Quadro 3 – Categorias e subcategorias da pesquisa

Categoria	Subcategorias
Gestão de Marketing	Gestão pré-crise
	Gestão de crise (Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Processos, <i>Physical evidence</i> (evidência física))
	Gestão pós-crise – Perspectivas

Fonte: Referências da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e novembro de 2022, com dois gestores e uma supervisora de reservas dos respectivos empreendimentos consultados. O Quadro 2, a seguir, apresenta a caracterização da amostra. Na caracterização dos empreendimentos, nota-se que as empresas apresentam portes parecidos abrangem tipos diferentes de hospedagens, um hostel e dois hotéis com avaliações acima de 7,0. O empreendimento B possui avaliação elevada (9,0). Aqui se destaca que as avaliações online carregam grande poder na decisão de compra de outros consumidores (ERKAN; EVANS, 2016), por se tratar de um ambiente de troca de informação digital, e que possuem grande volume de dados como o canal de venda Booking, essas opiniões serão muito úteis para os novos consumidores que precisam de referências dos serviços prestados. As avaliações serão um dos critérios utilizados no momento da efetivação das reservas (OLIVEIRA et al., 2020).

Quadro 4 – Caracterização da amostra

Entrevistados²	Escolaridade	Tempo de atuação na empresa	Tempo do negócio	Cargo	Tipo e porte da empresa
A	Pós Graduação (Administração)	6 anos	32 anos	Gerente / Responsável	Hotel econômico/ Pequeno
B	Ensino Médio Completo	6 anos	6 anos	Gerente / Responsável	Hostel/ Micro
C	Superior Completo (Pedagogia e Turismo)	10 anos	11 anos	Supervisora geral e Analista de reservas	Hotel econômico/ Pequeno

Fonte: Dados da pesquisa.

² Avaliações no Booking.com em dezembro de 2022 (Entrevistado A - 7,7; Entrevistado B - 9,0; Entrevistado C - 7,3).

As declarações foram gravadas com consentimento dos sujeitos da pesquisa e realizadas presencialmente com duração média de 23 minutos. Os dados transcritos, juntamente com as avaliações postadas na plataforma online na Booking.com por hóspedes, foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo (AC), para Bardin (2011) é um conjunto de técnicas para análise das comunicações em busca de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição. A fim de identificar aspectos relacionados às dimensões do composto de Marketing, com base nos 7 P's do marketing de serviços proposto por Kotler e Keller (2012).

A análise de conteúdo partiu da leitura geral da literatura abordada neste estudo, identificação das categorias do marketing de serviços e interpretação dos resultados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresentará com maior detalhamento os dados apurados durante as entrevistas feitas com gestores e outros responsáveis nos empreendimentos, com o propósito de responder aos objetivos propostos, destacando as principais estratégias adotadas pelas empresas na gestão de marketing para o enfrentamento da pandemia do Covid-19.

5.1 Estratégias de marketing adotadas na pré-crise da pandemia da COVID-19 pelos empreendimentos hoteleiros

No Quadro 3, subsequente, são apresentadas as estratégias de marketing aplicadas antes da crise da pandemia da COVID-19 pelas empresas entrevistadas. Inicialmente, foram identificadas três estratégias de pré-crise, quais sejam: *utilização de mídias sociais*, principalmente, Instagram e Facebook; *vendas em diferentes canais de distribuição*, com ênfase para Booking e hostelworld; *patrocínio de eventos que ampliam a visibilidade da empresa*. Esses dados evidenciam a importância atribuída ao marketing da empresa em momento anterior à pandemia. Destaca-se que estudos sobre o processo de formação de estratégias de marketing na indústria hoteleira (QUEIROGA et al., 2014) reforçam a relevância da busca pela informação e inovação a qual possibilita decisões e estratégias mais conscientes aos empreendimentos.

Quadro 5 – Estratégias pré-crise

Subcategoria	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Pré-crise	Utilização de mídias sociais	Redes sociais...trabalho mais específico nas redes sociais, instagram e facebook na divulgação.	B
		...comercial, que atende essa demanda além de nossas mídias sociais, que são Instagram e nosso site.	C
	Vendas em diferentes canais de distribuição	Na verdade, nós sempre fizemos poucas campanhas de marketing, a única coisa que fazíamos é a divulgação dos portais [...] Agora de grandes divulgações em meios de internet ou jornais, não fazíamos. Só via sites de hospedagem.	A
		Sites de distribuições que é a booking e hostelworld que trabalhamos.	B
Patrocínio de eventos que	...uma vez ou outra nós participamos de eventos , como por exemplo, "tapa na cara" e acabamos	A	

	ampliam a visibilidade da empresa	sendo patrocinador, teve evento também da UFMA...Sempre patrocinando hospedagens , vez ou outra a gente participava de um evento.	
--	-----------------------------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se na pesquisa o enfoque dos gestores na promoção da marca, o que destaca Mota (2001), ao afirmar que um dos principais objetivos do plano de marketing é a criação de mercados e a promoção de satisfazer esses clientes. Outro fator importante é o papel que as plataformas de busca e mídias sociais possuem para a propagação de informações, possibilita a atingir diversos grupos e conseqüentemente novos consumidores (GOMES; MONDO, 2016).

5.2 Estratégias de marketing adotadas durante a crise da pandemia da COVID-19

Neste tópico serão explicitadas as estratégias do marketing hoteleiro durante a crise provocada pela COVID-19 (Quadro 4). Essas serão pautadas nos 7P's do marketing de serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2014): produto/serviço, preço, praça, promoção, pessoas, processo e evidência física (*physical evidence*).

Conforme os entrevistados, o primeiro P de produto/serviço foram identificados: *Redução no quantitativo de apartamentos disponibilizados para reserva*, “apenas 50% da capacidade total”; *aumento na limpeza das áreas comuns*; e *oferta de serviço a novos públicos*. Em relação à redução na oferta de apartamentos para reserva, como já destacado em estudos anteriores, esta é uma típica estratégia de crise: reduzir custos (WENZEL et al., 2020). Esta ação foi motivada, em especial, devido à necessidade de incrementar a higienização dos espaços e equipamentos. Adicionalmente, destacou-se a inovação estratégica com serviço voltado a casais para gerar uma “nova fonte de renda para o hotel”, assim como o empreendimento C, “prestação de serviços a novo público”, tudo isso visando conquistar novos clientes e desenvolver a rentabilidade dos empreendimentos hoteleiros, recorrente em São Luís (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Quadro 6 – Estratégias do marketing de serviço (7P's)

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Produto / Serviço	Redução no quantitativo de apartamentos disponibilizados para reservar	Ficamos 3 meses fechados, após o retorno (...) liberamos apartamentos mais cedo e saídas um pouco mais tarde (...) houve redução da quantidade de apartamentos a serem vendidos, 50%.	A
		Fechamos por 4 meses, mas no retorno trabalhamos com 50% da capacidade nos quartos , então quartos que tinham capacidade para 4 pessoas reduzimos para 2.	B
		(...) diminuímos a quantidade que seria ofertada, de seis andares não utilizamos todos (...) abríamos para venda apenas dois andares, intercalando esses andares para diminuir os gastos com materiais de limpeza, enxoval.	C
	Aumento na limpeza das áreas comuns	(...) aumentamos a frequência de lavagem das áreas comuns , banheiro por exemplo, era desinfetado no mínimo três vezes ao dia.	B
	Oferta de serviço a novos públicos	Adicionamos um serviço de pacote romântico (...) que era justamente a decoração desses apartamentos (...) passamos alguns meses prestando esses serviços para ter outra fonte de renda para o hotel. Depois que tivemos um crescimento e um bom faturamento, a gente suspendeu.	A
(...) recebíamos equipe de médicos, de enfermeiros , então conseguimos ter breve ocupação.		C	
Preço	Pesquisa de mercado para definição de preços	Pesquisa de mercado (...) comparação com nossos concorrentes diretos (...) verificamos aqui na Litorânea os preços que estão sendo adotados e depois os concorrentes em outros bairros que tem o mesmo porte.	A
		(...) é definido com base na pesquisa de mercado , levamos em análise a localização por ser próximo de hospitais, universidades, shoppings.	B
	Tarifário de baixa temporada	Nosso tarifário não teve grandes alterações, só mantivemos o de baixa temporada.	B
		Não ficou muita concorrência na cidade, pelo fato de vários hotéis que foram fechados, nós fomos um dos poucos que não fechamos. Então a gente tentou manter o valor de baixa temporada , no sentido de manter os colaboradores não aumentamos as tarifas.	C
Devoluções/ remarcações de reservas	(...) tivemos muitas solicitações de devoluções e tivemos que devolver e pouquíssimos hóspedes quiseram deixar o crédito , a maioria foi cancelamento e também devolução baixou muito a nossa renda, nosso capital, ficamos com poucas previsões de recebimento para os meses seguintes, foram muitas reservas canceladas. Teve devolução e teve remarcação.	A	

		A gente ficou bem flexível, tentamos não prejudicar o cliente por que sabíamos que era uma situação pontual que pegou todos de surpresa. Tivemos vários cancelamentos e devoluções mesmo, refazemos a reserva, então ficamos muito flexíveis (...)	C
Praça	Ênfase à localização	É muito bem localizado, o que atrai mais os hóspedes pra cá é o fato de ser frente mar , é um hotel dos anos 1990 que falta melhoria na estrutura, falta muitas reformas, mas por conta disso oferece um preço baixo, então muitos hóspedes vem mais pra cá por conta da localização e do preço.	A
		É localizado em uma área comercial, fica entre a região da praia e do centro histórico, então é um local estratégico e a gente pega um público não só do turismo , mas pessoas que vem pra cá para área profissional, fazer mestrado (...) assim como para realizar provas de concursos, por estarmos próximos de universidades, então temos atrativos desse público. Fora isso a área médica que vêm pessoas fazerem tratamentos do interior do estado, próximo do hospital Carlos Macieira, então a gente atinge públicos que outros hostels que estão em áreas turísticas não pegariam, essa parte de médica.	B
		A localização é algo que nossos clientes buscam , aqui é um lugar tranquilo, tem farmácia, o deslocamento é tranquilo para os demais bairros, então é em relação a isso que nós temos esses ganhos. Até nas pesquisas de satisfação eles sempre enfatizam a localização como fator positivo.	C
Promoção	Estímulo a canais virtuais de vendas	Nossos canais de propaganda são os portais, a booking é nosso maior portal de vendas , assim que o hotel retornou nós acabamos aderindo algumas promoções, como forma de impulsionar as vendas, exemplo, nós pagamos 13% de comissão para a booking por reserva, quando o cliente acessa o site da booking aqueles hotéis que aparecem no início da página são os que pagam uma comissão maior, tem alguns que até aparecem um sinal de legal, o mobile também, as pessoas que reservam pelo celular tem um desconto(...) todos os programas que a gente podia aderir na época que pudessem aumentar as vendas aderimos, mas nós fizemos isso mais pelo site da booking.	A
		Acrescentamos informações consideradas importantes para o momento, como as políticas adotadas e pelo booking também , colocamos essas informações.	B
	Atuação nas mídias sociais	Na verdade, foi realizado este trabalho em ambientes virtuais, atualizamos nosso Instagram , mesmo por que o hostel está ganhando visibilidade também pelo boca a boca que ajuda bastante na divulgação , vem gostam e passam para outras pessoas, então precisamos estar nessas plataformas.	B

		Temos nosso comercial local, que atua no Instagram , depois da Pandemia teve essa modernização e sentimos essa expansão nas mídias sociais.	C
	Divulgação externa	Nós fazemos parte da rede ALL que é patrocinador do time PSG , então por si só já é uma ferramenta de divulgação enorme (...) houve essa expansão do ALL que acaba refletindo muito na gente , através dessa divulgação internacional.	C
Pessoas	Novas medidas de atendimento	Nós colocamos várias fitas de distanciamento, não podiam ficar muitas pessoas na recepção, então quando chegava um grupo nós colocávamos pra fora e priorizávamos idosos ou com crianças de colo (...) as camareiras tiveram que trabalhar com luvas, com protetor facial, com óculos de proteção, máscaras , tivemos que adaptar tudo, justamente para que o hóspede olhasse o funcionário todo equipado e pensasse "nossa, realmente eles estão se preocupando".	A
		Dentro do que foi informado pelas autoridades, utilização de máscaras nas dependências do hostel, uso do álcool em gel, o preenchimento de ficha era feito pelos recepcionistas diretamente no sistema , evitar contatos, a preferência pelo uso de cartões por aproximação, então mantemos a padronização de como deveria ser esse atendimento.	B
		Então, no <i>check-in</i> tinha a medição da temperatura do cliente, distanciamento, usávamos face shield, máscaras, álcool em gel , tinha um acrílico separado para colocar as chaves dos apartamentos no <i>check-out</i> .	C
	Treinamentos	Sim, em relação ao momento da Pandemia mesmo, treinamentos com gestores e com as equipes , eram relacionados sempre as medidas de proteção, conforme atualizações dos decretos.	C
	Apoio aos colaboradores	Fizemos revezamentos nos primeiros meses (...) férias coletivas, foi quando ocorreu o fechamento do hotel (...) antes de retornar nós aderimos aquele benefício que o governo liberou, a suspensão do contrato de trabalho, 80% dos funcionários ficaram com esse benefício e 20% ficaram trabalhando, eu fiquei trabalhando de forma remota, mantive contato com todos, ligava pra eles, conversava, informava como seria a suspensão do trabalho, mandava vídeos, mantinham eles informados sobre a situação do hotel e que iríamos voltar e como seria o retorno.	A
		Tivemos muitas conversas de como lidar com os hóspedes, e procurávamos manter todos informados sobre o retorno, contato sobre a situação física de cada um , tivemos que suspender os contratos dos estagiários que compõe grande parte do hostel, mas assim que voltamos a funcionar foram retomados.	B
O atendimento psicológico telefônico e auxílio com os gestores que acompanhavam o dia a dia,		C	

		os colaboradores tinham um certo medo quando chegava aqui mas precisamos ter um certo cuidado, no final de turno conversávamos pra ver se estava tudo bem, geralmente tinha esse revezamento de escala e descanso tanto físico e psicológico , pessoas com sintomas gripais só poderiam voltar depois que fizesse o teste de Covid para não contaminar a equipe, e passava em média 15 dias em casa.	
Processos	Adoção dos protocolos sanitários em todos os setores	Nosso café da manhã era self service, depois que o hotel voltou a funcionar foi servido nos apartamentos (...) o cardápio do dia, ele informava e a gente servia (...) controle de limpeza dos ar condicionados semanalmente , planilha em todos os apartamentos informando a data e funcionário, fixada nas portas dos banheiros (...) Na parte dos funcionários, antes na alimentação nós tínhamos o buffet, também foi adotado pratos individuais (...) os frigobares eram abastecidos, nós tivemos que tirar tudo e deixar concentrado na recepção , justamente por conta da rotatividade dos apartamentos (...) uso obrigatório de máscara no café da manhã , quando foi liberado o buffet, só podia tirar no momento que estivesse na mesa, luvas na porta do restaurante, tapete com um produto , para quando a pessoa entrasse higienizasse o sapato ali, a limpeza das mesas ficou mais frequente com álcool e cloro (...) a recepção tinha muito cuidado em deixar o tempo inteiro o balcão limpo, passando álcool.	A
		A questão de individualização do café da manhã, a limpeza dos banheiros com maior frequência de 3 vezes ao dia e o uso de mascarar durante todas as dependências do hostel.	B
		Na recepção, por exemplo, colocamos suportes para que não ficassem tão próximos dos clientes, uso de EPIs, máscaras , a gente se adequou na prevenção do nossos clientes internos (colaboradores) como dos nossos clientes externos... reduziu a quantidade de limpeza nos apartamentos, as camareiras não iam todos os dias, sem contar que elas receberam todo o material, inclusive roupa de proteção, as arrumações eram feitas intercalados para a própria segurança do hóspede, mas quando eram feitas era realmente uma sanitização e o hóspede não poderia ficar no apartamento enquanto a camareira estivesse lá. E após a limpeza ficavam um tempo sem utilizar tal apartamento, era respeitando as regras da OMS... tinha o tapete quando o hóspede chegava pra fazer a limpeza antes de entrar ao hotel , tinha os informativos que deixávamos dentro dos apartamentos e na recepção... no restaurante o buffet de café da manhã que é um forte nosso, não era buffet, o cliente escolhia e a gente deixava lá na porta do apartamento , ele pegava e consumia.	C

Evidência física (<i>physical evidence</i>)	Inserção de equipamentos de proteção e/ou informativos para orientação	Dispense de álcool em todos os corredores, gastos gráficos com placas, tivemos que colocar dentro de todos os apartamentos informativos de como se cuidar, tivemos que comprar EPIs, tivemos que comprar o termômetro, vários investimentos na área de limpeza, produtos mais específicos, aumento do consumo de cloro. Foram mais EPIs e informativos, reforma não precisamos.	A
		Foram introduzidos novos materiais de consumo, como álcool em gel, produtos de limpeza, aumentou os custos com esses produtos.	B
		Trabalhamos com aqueles separadores de filas, os adesivos, equipamentos de proteção individual, e não foi necessário reformas.	C

O P de Preço ganha destaque para três estratégias: *pesquisa de mercado para definição de preços, tarifário de baixa temporada e devoluções/remarcações de reservas*. Em concordância com o que Las Casas (2006) afirmou, a concorrência é uma das principais influenciadoras na determinação do preço. Nesse sentido, um dos investigados confirmou que: “a comparação com nossos concorrentes diretos (...) verificamos aqui na Litorânea os preços que estão sendo adotados e depois os concorrentes em outros bairros que tem o mesmo porte”. Essas práticas possibilitam uma oferta de preços mais justos e atraentes aos potenciais hóspedes.

No tocante ao tarifário de baixa temporada, trata-se de uma estratégia para ofertar descontos significativos que atraiam os clientes. Isto segue as recomendações de Gehrels e Blonar (2013) para unir a precificação aos objetivos gerenciais no momento de uma crise, permitindo que o tarifário cubra os custos necessários para o funcionamento do empreendimento hoteleiro. Já as devoluções e remarcações foram observadas, do mesmo modo, no estudo de Bouças da Silva et al. (2021) também para os segmentos de agências, cerimonial e eventos. Algo que atende às necessidades dos consumidores em momento de forte privação econômica.

Em relação ao P de Praça, os gestores deram *ênfase à localização* como fator-chave na diferenciação dos seus negócios, algo que se coaduna ao identificado nas pesquisas do Observatório do Turismo de São Luís (2021). Nas avaliações online, a localização é um dos principais fatores de relevância para o turista (DIAS; PIMENTA, 2010), facilitando o alcance de novos públicos.

As principais estratégias relacionadas ao P de Promoção identificadas foram: *estímulo a canais virtuais de vendas*, com ênfase à plataforma Booking.com; *a atuação nas mídias sociais*, em especial, o Instagram; e a *divulgação externa*, com a participação em uma rede que patrocina um famoso time de futebol. Conforme pesquisas sobre a percepção dos hóspedes pelas plataformas digitais (ALVES et al., 2022), percebe-se um resultado semelhante, apesar dos sites de hospedagens serem os principais impulsionadores em promover a marca, as mídias sociais como Instagram também ocuparam uma posição importante na promoção dos empreendimentos no período da pandemia da COVID-19.

O marketing de conteúdo surge no estímulo à atuação nos canais virtuais (GUNELIUS, 2012) e possibilita ao cliente um *portfólio* com variedade de informações que facilitam a escolha do empreendimento (PEÇANHA, 2015). Nesse sentido, a satisfação do cliente tem o papel de manter a competitividade dos hotéis, pela variedade de canais disponíveis para expressar suas experiências com o serviço prestado (ALMEIDA, 2018). Assim, influenciarão tomadas de decisões e serão utilizados como métrica para os novos clientes. O estudo de Silva et al. (2021), nesse rastro, destacou o marketing boca a boca, em que os clientes tendem a preencher as avaliações quando se sentem positivamente satisfeitos, confirmado na fala do empreendimento B.

No que tange à divulgação externa apenas o empreendimento C declarou este feito, diante da participação na rede ALL, patrocinadora do time de futebol PSG, ganhando visibilidade internacional, visto que a rede possui um grande canal de parceiros. Assim como Kotler e Amstrong (1999) identifica a propaganda como uma das principais formas de comunicação por promover a ideia, compreende-se que o desenvolvimento das relações com o público-alvo pode ajudar na imagem da empresa.

No P de Pessoas, foram identificadas: *novas medidas de atendimento*, ou seja, mudanças na forma de receber o hóspede; *treinamentos*; e *apoio aos colaboradores*. Em relação às novas medidas de atendimento, esta se coaduna ao preconizado por Oliveira et al. (2015), acerca da hospitalidade comercial assegurar a percepção positiva dos hóspedes sobre a qualidade na prestação dos serviços. Neste caso, há mais chances dos hóspedes se sentirem mais seguros. Em contribuição ao que Kotler e Armstrong (2014) afirmaram

empresas que dão atenção para seu público interno, ganham vantagens em atingir o sucesso organizacional, por valorizar o papel que os colaboradores desempenham. Desse modo, os treinamentos foram essenciais para que as boas práticas fossem estabelecidas e os hóspedes se sentissem seguros ao longo de sua estadia.

O apoio aos colaboradores, principalmente emocional, teve por objetivo tranquilizá-los, em meio à situação de medo e incerteza vivenciada na pandemia, como já evidenciado por Bouças da Silva et al. (2021). Entende-se, aqui, que as empresas precisam trabalhar os impactos psicológicos em seus colaboradores para que consigam diminuir o medo associado à contaminação pelo novo coronavírus (KRAUS et al., 2020). De maneira adicional, Wecker (2020) identificou a capacidade de adaptação das equipes como estratégia essencial durante a pandemia, e isso exige o suporte organizacional que promova o engajamento dos colaboradores.

Com relação ao P de Processos, foi identificada a prática da *adoção dos protocolos sanitários em todos os setores*, conforme observado já em outros estudos sobre estratégias de enfrentamento da atual crise sanitária (WECKER, 2020), como o realizado com empreendimentos hoteleiros de Pernambuco no período mais crítico da pandemia (BARBOSA, 2020). Oliveira et al. (2021) acreditam que essas alterações em protocolos podem gerar uma mudança na cultura hoteleira, algo que tende a favorecer a qualidade dos serviços e oferecer maior segurança aos hóspedes.

Em relação ao P de *Physical Evidence* (evidência física), foi constatado o foco na *inserção de equipamentos de proteção e/ou informativos para orientação*, em semelhança ao estudo de Barbosa (2020). Diferentemente do que foi visto nas análises de Lopez et al. (2021) em sua pesquisa das redes hoteleiras nacionais internacionais do Rio de Janeiro que além da inserção de equipamentos de proteção e informativos com intuito de conduzir e propagar a proteção dos indivíduos houve um destaque para as inovações tecnológicas. Vale ressaltar que embora exista uma breve divergência nos estudos entre um autor e outro, o consumidor visualizará os cuidados nesses aspectos visuais como limpeza, informativos de proteção, álcool em gel, meios que proporcionam segurança, bem estar e comodidade.

5.3 Estratégias de marketing a serem mantidas no pós-crise da pandemia da COVID-19

No Quadro 5, seguinte, expõe-se as estratégias de marketing que os empreendimentos acreditam manter para o período pós-pandemia, como forma de reforçar a sua competitividade. É bem verdade que a hotelaria passou por diversos desafios, principalmente na retomada das atividades em se adequar às novas necessidades (BROUDER, 2020), reestruturar os serviços prestados e a rotina com o objetivo de recuperar os danos que uma crise pode causar (FAULKNER, 2001). Com isso, destacam-se duas estratégias: o *desenvolver ou intensificar as medidas de higienização* envolve a limpeza e medidas recomendadas pela OMS; e *ampliar a frequência da atuação em mídias sociais*, destaque para o Instagram e Facebook.

Quadro 7 – Estratégias pós-crise.

Subcategoria	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Pós-crise	Desenvolver ou Intensificar as medidas de higienização	A importância do cuidado com a higiene, hoje nós nos preocupamos muito mais com a higiene dos apartamentos , o hóspede ficou mais observador em relação a esses detalhes, então depois disso tivemos esse cuidado maior.	A
		Aumento com a preocupação com a limpeza , com a desinfecção, não só na pandemia, mas aprendemos a ter novos hábitos de limpeza, o uso de álcool gel é permanente.	B
		Manter uma visão mais detalhista em relação a limpeza , o hóspede agora está mais atento a esses detalhes, então precisamos manter isso.	C
	Ampliar a frequência da atuação em mídias sociais	Divulgação na internet que é muito importante , como o Instagram que tentamos colocar, mas não foi muito avante por que tem que ter uma pessoa só pra cuidar das redes sociais do hotel, por que hoje todos acessam redes sociais, é muito forte a procura de pessoas através de Instagram, Facebook.	A
		As redes sociais , nossa estratégia é mudar um pouco de ficar falando somente do hostel, mas passar informações relevantes para quem vem para São Luís, passar informações turísticas, mostrar que estamos próximos de do centro comercial e focar nosso marketing não só para o turismo, mas para quem busca essa área profissional.	B

Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de higienização adotadas são uma forma de fortalecer a imagem da empresa hoteleira, mas também do destino, e isto se mostra relevante, pois a segurança que cada lugar pode oferecer e demonstrar aos

viajantes influencia na escolha do cliente (WANG; LOPEZ, 2020). Além disso, as mídias sociais se mostram importantes, porquanto contribuem para o relacionamento da empresa com o cliente, com custos relativamente mais baixos (LUIZ JUNIOR et al., 2015). Esses resultados também são semelhantes ao encontrado nas estratégias desenvolvidas por pequenas empresas do turismo ludovicense para o enfrentamento da crise (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Quadro 8- Quadro síntese dos resultados.

	Categorias	Subcategorias
Resultados	Pré-crise	Utilização de mídias sociais
		Vendas em diferentes canais de distribuição
		Patrocínio de eventos que ampliam a visibilidade da empresa
	Produto / Serviço	Redução no quantitativo de apartamentos disponibilizados para reservar
		Aumento na limpeza das áreas comuns
		Oferta de serviço a novos públicos
	Preço	Pesquisa de mercado para definição de preços
		Tarifário de baixa temporada
	Praça	Devoluções/ remarcações de reservas
		Ênfase à localização
	Promoção	Estimulo a canais virtuais de vendas
		Atuação nas mídias sociais
		Divulgação externa
	Pessoas	Novas medidas de atendimento
		Treinamentos
Processos	Apoio aos colaboradores	
	Adoção dos protocolos sanitários em todos os setores	
Evidência física (physical evidence)	Inserção de equipamentos de proteção e/ou informativos para orientação	
Pós-crise	Desenvolver ou Intensificar as medidas de higienização	
	Ampliar a frequência da atuação em mídias sociais	

Fonte: elaborado pela autora (2022)

6. CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou identificar as estratégias de marketing desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros de São Luís do Maranhão para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19. Em adição, buscou-se levantar as estratégias de marketing desenvolvidas no momento anterior à pandemia da COVID-19, além daquelas que se pretende manter para o período pós-pandemia. Esses objetivos atendem às recomendações de pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021) e Acosta et al. (2019).

Em relação a gestão de marketing gerou subcategorias subsequente: gestão pré-crise, gestão de crise e gestão pós-crise. Os resultados obtidos na gestão pré-crise indicam a utilização de mídias sociais, vendas em diferentes canais de distribuição e patrocínio de eventos que ampliam a visibilidade da empresa. Durante a crise provocada pela COVID-19 foram pautadas nos 7P's do marketing de serviços, sendo eles: produto/serviço, preço, praça, promoção, pessoas, processo e evidência física (*physical evidence*).

Referindo-se ao produto/serviço, identificou-se a redução no quantitativo de apartamentos disponibilizados para reserva, aumento na limpeza das áreas comuns e a oferta de serviço a novos públicos, e a. No P de preço, enfatizou-se a pesquisa de mercado para definição de preços, tarifário de baixa temporada, e as devoluções/remarcações de reservas. No P de praça, a principal estratégia é a ênfase à localização privilegiada ao público alvo de cada empreendimento. O P de promoção destaca-se o estímulo a canais virtuais de vendas, a atuação nas mídias sociais, e a divulgação em ambientes externos, excepcionalmente adotada apenas pelo empreendimento C. Em relação a P de pessoas, foram adotadas novas medidas de atendimento, Treinamentos a equipe, e apoio aos colaboradores, em especial o emocional. Nos processos, foram adotados os protocolos sanitários em todos os setores. Na evidência física, a estratégia de destaque é a Inserção de equipamentos de proteção e/ou informativos para orientação.

Vislumbrando o futuro pós-pandemia, os empreendimentos manifestaram a intenção em desenvolver ou intensificar as medidas de higienização, e ampliar a frequência da atuação em mídias sociais.

O estudo possibilitou, ainda, contribuições gerenciais que favorecem o enfrentamento da pandemia por parte das empresas turística, em especial, aquelas pertencentes ao mercado hoteleiro. Assim, recomenda-se identificar as necessidades atuais e futuras dos consumidores; investir em ferramentas virtuais, principalmente mídias sociais, e demais tecnologias que aproximam as pessoas e fortalecem os relacionamentos; adequar os protocolos sanitários e divulgar o empreendimento, tendo em vista que a escolha dos clientes depende, comumente, da sensação de segurança e comunicação assertiva com seu público.

Esta investigação apresenta algumas limitações, pois investiga um fenômeno em curso e suas determinações são possíveis de oscilação, o local escolhido São Luís do Maranhão, o segmento hoteleiro e o setor econômico do turismo. Nesse sentido recomenda-se, em estudos futuros, investigar outros setores econômicos e segmentos do turismo, como agências, restaurantes, etc., além de estratégias de enfrentamento em futuras crises.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, L.; RODRIGUES, T.; BIDARTE, M. Mídias sociais e sua importância na captação de clientes: Um estudo exploratório no setor hoteleiro do Chuí/RS-Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, Volume 9, Número 1, jun. 2019, p. 175-199. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>. Acesso em: 25 jun. 2022.

ALMEIDA, G. S. **Qualidade do serviço dos meios de hospedagem capixabas e a satisfação do consumidor segundo as avaliações do site Tripadvisor**. Orientador: Anderson Soncini Pelissari. Dissertação de Pós graduação em Administração - Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFES_50d8cb3a4105466e1fb031e874b3821b. Acesso em: 16 dez. 2022.

ALMEIDA, N. M. **Uma avaliação de comunicação de marketing na hotelaria**. Orientador: João Silva. Dissertação de doutorado em gestão – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2008. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/642/1/Tese.Dout.Gestao.ISEG.Nicolau.Almeida.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

ALVES, L. C.; PAULO, R. R. D. Você se sente bem-vindo? Um estudo sobre a percepção dos hóspedes dos Hotéis Executivos de Uberlândia-MG. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 42-53, 3 jan. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v11i1.p42-53.2022>. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/4155/1545>. Acesso em: 19 set. 2022.

ANACLETO, A.; PRAZERES, A. S. G. Novo Coronavírus (COVID-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 16, n. 43, p. 169-175, 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/12093>. Acesso em: 12 set. 2022.

ARANTES, E. C. Marketing de Serviços. Curitiba: Ibpex, 2011.
ASSIS, E. E.; OLIVEIRA, M. M. O composto de marketing de serviços correlacionados à aplicação do conceito de hotelaria hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-85, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/12680/6210>. Acesso em: 12 mai. 2022.

AZEVEDO, H. A. M. A. et al. Gestão de crises em destinos turísticos: experiências do município de Maputo em Moçambique no contexto do COVID-19. **Formação (Online)**, [s. l.], v. 29, n. 55, p. 55-77, 2022. DOI: [10.33081/formacao.v29i55.8887](https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/8887). Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/8887>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BAJARDI, P. et al. Human mobility networks, travel restrictions, and the global spread of 2009 H1N1 pandemic. **PLOS ONE**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-8, jan. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0016591>. Disponível em: 49 <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0016591&type=printable>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BARBOSA JÚNIOR, L. H. L. et al. Ferramentas de comunicação online na hotelaria: um estudo das empresas hoteleiras associadas à ABIH-RN. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 1, p. 1135-1149, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/5643/4821>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BARBOSA, J. W. Q. Hotelaria Pernambucana: um comparativo dos protocolos dos órgãos competentes frente à COVID-19. **Ateliê do Turismo**, Campo Grande, v. 4, n. 2, p. 53-71, ago./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/11177>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BAUM, T.; HAI, N. T. T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s. l.], v. 32, n. 7, p. 2397-2407, 2020. DOI <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2020-0242/full/pdf?title=hospitality-tourism-human-rights-and-the-impact-of-covid-19>. Acesso em: 6 ago. 2022.

BELIK, V.; GEISEL, T.; BROCKMANN, D. Natural Human Mobility Patterns and Spatial Spread of Infectious Diseases. **Physical Review X**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-5, 8 ago. 2011. DOI: <https://journals.aps.org/prx/abstract/10.1103/PhysRevX.1.011001>. Disponível em: <https://journals.aps.org/prx/pdf/10.1103/PhysRevX.1.011001>. Acesso em: 16 dez. 2022.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRITO, T. F. L. **Online travel agencies (OTAS) e marketing digital na hotelaria: estudo de caso do Praia Mar Hotel**. Orientador: Davi Andrade. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Hotelaria) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1938/1/Thamyres%20Felix%20Leal%20de%20Brito.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

BROUDER, P. Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world. **Tourism Geographies**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 484-490, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760928>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14616688.2020.1760928?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 16 dez. 2022.

BUENO, Á. Pesquisa da Deloitte revela o comportamento do varejista brasileiro: Líderes dos principais segmentos apontam oportunidades para alcançar seus objetivos. **Inovação, comunicação e educação**, [s. l.], 13 jun. 2010. Disponível em: <http://www.consumidor-rs.com.br/2013/inicial.php?case=2&idnot=9353>. Acesso em: 27 nov. 2022.

CARLOS, A. F. et al. O mix de marketing de serviços e a lealdade de um consumidor de serviços hoteleiros. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 9, n. 1, p. 1-33, jan./jul. 2019. Disponível em: <https://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/232/216>. Acesso em: 16 dez. 2022.

CHURCHILL, JR. G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIELO. Impacto do COVID-19 no varejo brasileiro. **Boletim Cielo Exclusivo**, São Paulo, 3 nov. 2020. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

Confederação Nacional do Comércio de bens, serviços e serviços e turismo (CNC). **Turismo em pauta (Editorial)**, n. 45 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/turismo-acumula-perdas-de-r-395-6-bi-na-pandemia-calcula-confederacao/>. Acesso em: 14 de dezembro de 2022.

CORBARI, S. D.; GRIMM, I. J. A pandemia de covid-19 e os impactos no setor do turismo em Curitiba (PR): uma análise preliminar. **Ateliê do Turismo**, Campo Grande, v. 4, n. 2, p. 1-26, ago./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/11284>. Acesso em: 15 dez. 2022.

COSTA, M. M. C.; FIGUEIREDO; G. L. A S. Estratégias de marketing em meio à pandemia. **JNT FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY JOURNAL**, Araguaína, 21. ed. v. 1, p. 153-163, dez. 2020. ISSN: 2526-4281. Disponível em: <http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/782>. Acesso em: 24 jul. 2022.

DIAS, C. P.; FEGER, J. E. Panorama dos impactos da pandemia instaurada pela COVID-19 no setor hoteleiro de Florianópolis/SC. **Espaço e Tempo Midiáticos**, Palmas, v. 3, n. 2, p. 1-12, 2020. DOI: 10.20873/stmmta2020-11284. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/midiaticos/article/view/11284>. Acesso em: 16 dez. 2022.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. (org.). **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Pearson, 2010.

ERKAN, I.; EVANS, C. The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: an extended approach to information adoption: An extended approach to information adoption. **Computers In Human Behavior**, [s. l.], v. 61, p. 47-55, ago. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563216301650?via%3Dihub>. Acesso em: 16 dez. 2022.

FAULKNER, B. Rumo a uma estrutura para a gestão de desastres turísticos. Gestão de turismo, **Scientific Research**, v. 22, n. 2, p. 135-147. 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0). Disponível em: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2447762>. Acesso em: 15 dez. 2022.

FREITAS, A. L. P.; ALMEIDA, G. M. M. Classificação da qualidade de serviços em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 363-386, dez. 2013. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/download/528/549>. Acesso em: 15 dez. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, B. L. T.; MONDO, T. S. A contribuição das redes sociais na captação de clientes sob a percepção dos gestores hoteleiros. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 195-206, abr./jun. 2016. DOI: 10.5585/remark.v15i2.3203. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471755312004>. Acesso em: 15 dez. 2022.

HERRERA, M. R. G. et al. Respuesta A La Crisis Generada Por La Pandemia Covid-19 En El Turismo. De Lo Global A Lo Local: Ciudad Juárez (México). **Turismo: Estudios & Prácticas (UERN)**, Mossoró, v. 9, n. 2, p. 1-23, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/633/603>. Acesso em: 16 nov. 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo:

Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAUS, S. et al. 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**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1067-1092, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEER-04-2020-0214/full/pdf?title=the-economics-of-covid-19-initial-empirical-evidence-on-how-family-firms-in-five-european-countries-cope-with-the-corona-crisis>. Acesso: 15 ago. 2022.

LAMBIN, J.J. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LÓPEZ, M. P. V.; SILVA, M. H.; SILVA, T. M. G. As dinâmicas da inovação tecnológica no setor hoteleiro em tempos de pandemia da Covid-19 na cidade do Rio de Janeiro. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 554-571, 2021. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v32i3p554-571. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/191284>. Acesso em: 20 set. 2022.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACHADO, D. F. C.; MEDEIROS, M. L.; LUCE, F. B. A miopia do marketing de destinos turísticos. **Tourism & Management Studies**, Portugal, v. 1, p. 654-663, 2011. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867059.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MAESTRI FILHO, W. J.; ALMEIDA, D. A. Proposta de plano para retenção de clientes da academia Planeta Fitness. **Ágora**: Revista de divulgação científica, Mafra, v. 17, n. 2, p. 140-159, 2010. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/229772743.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MAFRA, K. K. C.; DANTAS, A. V. S. Hospitalidade virtual em tempos de pandemia: um estudo de caso do Serhs Natal Grand Hotel & Resort. **Ateliê do Turismo**, Campo Grande, v. 6, n. 1, p. 157-177, jan./jun. 2022. Disponível em:

<https://desafioonline.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/13631/10539>. Acesso em: 16 nov. 2022.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DA CIDADE DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO. **Boletim especial**: monitoramento turístico 2021, São Luís, jan. 2021. Disponível em:

https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3183_boletim_do_turismo_edicao_especial_2021.pdf. Acesso em: 16 dez. 2022.

MELONI, S. et al. Modeling human mobility responses to the large-scale spreading of infectious diseases. **Scientific Reports**, [s. l.], v. 1, n. 62, p. 1-7, 2011. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/srep00062>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MERLER, S.; AJELLI, M.; PUGLIESE, A.; FERGUSON, N. M. Determinants of the spatiotemporal dynamics of the 2009 H1N1 pandemic in Europe: Implications for real-time modelling. **PLoS Computational Biology**, [s. l.], v. 7, n. 9, p. 1-13. set. 2011. Disponível em: <https://journals.plos.org/ploscompbiol/article/file?id=10.1371/journal.pcbi.1002205&type=printable>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MIRANDA, A. L. **Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios: perspectivas à luz das capacidades dinâmicas – caso São Luís**. 2017. Orientador: Nelson José dos Santos Antônio. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16105/4/phd_anderson_lourenco_oliveira.pdf. Acesso em: 16 dez. 2022.

MOTA, K. C. N. **Marketing Turístico**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, C. A. **Gestão de crises em hotelaria: perspectiva dos hóspedes**. Orientador: Catarina Duarte Fontoura Nadais. 2021. 73 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – European Business School, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, 2021. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36954/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Celine%20Oliveira_30.04%20%282%29.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

OLIVEIRA, R. C. et al. A influência da percepção de utilidade de avaliações online na intenção de compra de serviços de hotelaria. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, p. 30-45, maio/ago. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1695>. Acesso em: 14 jun. 2022.

PEREIRA, F. R. et al. Internet no setor hoteleiro: Uma investigação sobre o uso da internet por hotéis e pousadas de Santana do Livramento/RS. **Revista Acadêmica São Marcos**, Alvorada, ano 3, n. 2, p. 79-100, jul./dez. 2013. Semestral. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314151889_INTERNET_NO_SETOR_HOTELEIRO_UMA_INVESTIGACAO_SOBRE_O_USO_DA_INTERNET_PO_R_HOTEIS_E_POUSADAS_DE_SANTANA_DO_LIVRAMENTORS. Acesso em: 15 nov. 2022.

PEREIRA, L. A.; DANIELCE, T. R.; BIDARTE, M. V. D. Mídias sociais e sua importância na captação de clientes: Um estudo exploratório no setor hoteleiro do Chuí/RS-Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR**, Penedo, v. 9, n. 1, p. 175-199, 25 jun. 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>. Acesso em: 25 jun. 2022.

QUEIROGA, A.; MACHADO, A. Processo de formação de estratégias de marketing na indústria hoteleira: um estudo multicase. In: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2014. p. 1-15. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/69.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2022.

G1-MA. **São Luís se torna a primeira capital a vacinar pessoas a partir de 18 anos, São Luís**, 26 jun. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2021/06/22/sao-luis-se-torna-a-primeira-capital-a-vacinar-pessoas-a-partir-de-18-anos-sem-comorbidades-contra-a-covid-19.ghtml>. Acesso: 16 dez. 2022.

SILVA, E. M.; FREITAS, G. A.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Qualidade dos meios de hospedagem cearenses: um estudo baseado nas avaliações do consumidor evidenciadas no site TripAdvisor. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 1-21, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/PJds7GBwDQVt7TbYz6BJcKp/>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SILVA, R. D. D. O turismo e a hospitalidade do setor hoteleiro no contexto da pandemia do COVID-19. **Revista Turismo & Cidades**, São Luís, v. 2, p. 123-138, 2020. Disponível em: <http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14718>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SILVA, S. C. D. et al. Triangulação de métodos na aplicação de um modelo de análise de uma administração complexa. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 7., 22-23 out. 2018, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: [s. n.], 2018. p. 1-16. Disponível em: <http://singep.org.br/7singep/resultado/216.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

SILVA, W. M. et al. Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 5, p. 1-13, abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15054>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15054/13586>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SILVA, D. L. B.; 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, v. 15, n. 1, p. 1-18, jan./ abr. 2021. DOI: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2203>. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2203/141015i1>. Acesso em: 5 jun. 2022.

SILVEIRA, M. A Importância de Gerenciamento de Crises em Empresas Prestadoras de Serviço: estudo de caso. **RP em Revista**, Salvador, ano 8, n. 25, p. 1-24, fev. 2010. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia->

do-plano-de-gerenciamiento-de-criises-em-empresas-prestadoras-de-ser.
Acesso em: 15 dez. 2022.

SINGH, N. A Conceptual Framework for Flexible Marketing System. **Global Journal of Flexible Systems Management**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 11-16, out./dez. 2010. Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396590>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TOMÉ, L. M. Panorama do setor hoteleiro no Brasil. **Caderno Setorial Etene-BNB**, [s. l.], ano 4, n. 93, p. 1-13, 2019. Disponível em:
https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/619/1/2019_CDS_93.pdf. Acesso em: 25 jun. 2022.

VARADARAJAN, R. Strategic Marketing and Marketing strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Texas, v. 38, n. 2, p. 119-140, abr. 2010. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/225485091_Strategic_Marketing_and_Marketing_Strategy_Domain_Definition_Fundamental_Issues_and_Foundational_Premises. Acesso em: 16 dez. 2022.

VARGO, J.; SEVILLE, E. Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. **International Journal of Production Research**, [s. l.], v. 49, n. 18, p. 5619-5635, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2011.563902>. Acesso em: 10 out. 2022.

VIANA, P. T. P. A percepção de qualidade dos hóspedes de um resort localizado na Ilha de Santa Catarina a partir da reputação on-line no site TripAdvisor.com. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 26-36, 2017. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454067003.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2022.

W. T. T. C. **Travel & Tourism Economic Impact 2018**: Brazil, London, mar. 2018. Disponível em: <http://art-lectures.de/Brazil2018.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

WANG, F.; LOPEZ, C. Does communicating safety matter?. **Annals of Tourism Research**, [s. l.], v. 80, p. 1-12, jan. 2020. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102805>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738319301628>. Acesso em: 16 dez. 2022.

WECKER, A. C. et al. Capacidades dinâmicas e estratégias para

enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 10-32, 29 dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5711><https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5711>. Acesso em: 23 jun. 2022.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 42, n. 2, 2 abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3161>. Acesso em: 15 jun. 2022.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. São Paulo: Amgh Editora Ltda., 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado

BLOCO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA / ENTREVISTADO	
1. Nome da empresa:	
2. Quantos funcionários diretos a sua empresa possui?	
3. Quando iniciaram as atividades da empresa (formal ou informalmente)? Em anos?	
4. Qual a sua função na empresa? Proprietário/sócio Gerente ou responsável Outro	
5. Trabalha há quantos anos na empresa?	
6. Gênero: Masculino Feminino	
7. Escolaridade completa:	
8. Idade:	

Objetivo	Categoria	Subcategorias	Questões	Autores
Identificar as estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas hoteleiras de São Luís do Maranhão durante a pandemia da COVID-19	Gestão de Marketing	Pré-crise	1. Antes da pandemia da COVID-19, quais eram as principais estratégias/ações de marketing desenvolvidas pela sua empresa?	Mota (2001)
	Gestão de Marketing	Produto	2. Quais são os principais serviços oferecidos pela sua empresa?	Kotler e Armstrong (2012)
			3. Quais foram as principais mudanças na prestação dos seus serviços, a partir da chegada da pandemia da COVID-19?	
		Preço	4. Com a chegada da pandemia da COVID-19, houve alterações na política de preços da sua empresa? Como definiam essas alterações (com base na concorrência etc.)?	Las Casas (2006)
			5. Houve remarcações dos pacotes e/ou devolução de valores? Como eram feitas?	Anacleto e Prazeres (2020)
		Praça	6. Você acredita que a localização do seu empreendimento traz ganhos competitivos ao seu negócio? Por quê?	Oliveira et al. (2015)
			7. Quais são os principais canais de vendas/comercialização utilizados atualmente pela sua empresa?	Bouças da Silva et al. (2021)
			8. Com a pandemia da COVID-19, sua empresa ampliou ou reduziu os canais de vendas/comercialização utilizados? Existe algum canal de vendas/comercialização que não utilizam atualmente, mas gostariam?	
		Promoção	9. Quais são as principais estratégias de divulgação da sua empresa e em quais canais ocorre esta divulgação dos serviços?	Junior et al. (2015) Almeida (2008)
	10. Com a pandemia da COVID-19, houve mudanças nessas estratégias de divulgação? Houve aumento nos investimentos para divulgar a sua empresa em ambientes virtuais (ou mídias tradicionais)?			
			11. Que tipo de informações sobre a sua empresa vocês mais destacavam para atrair/fidelizar os clientes/hóspedes durante a pandemia da COVID-19?	Gomes e Mondo (2016)

		Pessoas	12. Houve mudanças na forma de atender os seus clientes/hóspedes por conta da chegada da pandemia da COVID-19?	Carlos (2019) Oliveira et al. (2015)
			13. Houve treinamentos específicos para promover essas mudanças no atendimento? Quais foram os temas/objetivos desses treinamentos?	Kotler e Armstrong (2012)
			14. Que tipos de ações foram realizadas com os seus colaboradores para que eles enfrentassem a pandemia da COVID-19?	Bouças da Silva et al. (2021)
		Processos	15. Quais alterações foram realizadas nos processos organizacionais devido à pandemia da COVID-19, por conta de protocolos sanitários e outras medidas (alimentação/check-in e check-out/serviço de quarto/higienização das UHs/lavanderia etc.)?	Oliveira et al. (2015) López et al. (2021)
		Evidência física (<i>physical evidence</i>)	16. Houve mudanças nas instalações físicas e/ou equipamentos da sua empresa para se adaptar ao momento da pandemia da COVID-19? Quais?	Kotler e Keller (2006) Silva et al. (2018)
		Gestão de Marketing	Pós-crise	17. Quais são os principais aprendizados que a pandemia trouxe para a sua empresa? 18. Quais estratégias pretendem manter/intensificar para os próximos anos?

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH
Curso de Bacharelado em Hotelaria

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, [REDACTED], portador do RG. Nº [REDACTED], CPF [REDACTED], aceito participar da pesquisa intitulada “Gestão de marketing nos empreendimentos hoteleiros de São Luís – MA durante a Pandemia da COVID-19”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora **Thalia Cristina Diniz Tavares** e permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís. 27 de Outubro de 2022.

[REDACTED]

[REDACTED]

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH
Curso de Bacharelado em Hotelaria



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, [REDACTED], portador do
RG. Nº [REDACTED] CPF [REDACTED], aceito participar da
pesquisa intitulada “Gestão de marketing nos empreendimentos hoteleiros de São Luís – MA
durante a Pandemia da COVID-19”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora **Thalia Cristina
Diniz Tavares** e permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou gravação de minha
pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus
procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas,
seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo
nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do
pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís. 28 de Outubro de 2022.

[REDACTED]
[REDACTED]

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH
Curso de Bacharelado em Hotelaria



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, [REDACTED], portador do RG. Nº [REDACTED], CPF [REDACTED], aceito participar da pesquisa intitulada “Estratégias da gestão de Marketing nos empreendimentos hoteleiros de São Luís- MA no período da Pandemia da COVID-19”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora **Thalia Cristina Diniz Tavares** e permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís. 16 de novembro de 2022.

[REDACTED]