

Lições da crise: estratégias dos meios de hospedagem no enfrentamento da pandemia da COVID-19 em São Luís do Maranhão

Lessons from the Crisis: accommodation strategies for coping with the COVID-19 pandemic in São Luís, Maranhão

Lecciones de la Crisis: estrategias de los alojamientos para enfrentar la pandemia de COVID-19 en São Luís, Maranhão

Autoria

David Leonardo Bouças da Silva

 Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
 david.boucas@ufma.br
 <https://orcid.org/0000-0002-4562-5421>

Anderson Lourenço Miranda

 Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
 anderson.miranda@ufma.br
 <https://orcid.org/0000-0002-6949-1616>

Dulcimar Santos Costa

 Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
 dulcimar@hotmai.com
 <https://orcid.org/0000-0002-9496-9626>

Gelilson Gomes

 Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
 gelilsoncgomes@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-5325-4202>

RESUMO

Objetivo: Identificar estratégias de micro e pequenas empresas do setor hoteleiro de São Luís do Maranhão para enfrentar os impactos da COVID-19. **Metodologia/abordagem:** Exploratória, transversal, descritiva e qualitativa, desenvolvida entre janeiro e agosto de 2021, junto a 12 micro e pequenas hospedagens. A coleta de dados utilizou um roteiro semiestruturado e as falas transcritas foram submetidas à análise de conteúdo. **Originalidade/relevância:** Diante da complexidade imposta pela COVID-19, a adaptação estratégica das micro e pequenas empresas hoteleiras emerge como crucial para enfrentar os desafios desencadeados pela crise sanitária global. **Principais resultados:** Os resultados mostram impactos diversos: dificuldades financeiras e, ao mesmo tempo, melhorias nas relações com stakeholders e no faturamento. As estratégias de crise variaram conforme os grupos envolvidos. Para colaboradores e clientes, destacaram-se promoções, gestão de custos, adoção de protocolos sanitários e demissões. Em relação a fornecedores e concorrentes, houve negociações e cooperação empresarial. Instituições de suporte foram cruciais, oferecendo subsídios e apoio técnico para a retomada. No pós-pandemia, aprendizados incluem protocolos sanitários, redução de custos, maior uso de canais virtuais e fortalecimento de parcerias na cadeia produtiva. **Contribuições teóricas:** Este estudo avançou, em relação ao de Gomes (2021), ao apresentar os achados sobre impactos e estratégias de enfrentamento da COVID-19 no setor hoteleiro pertencente a um destino brasileiro ainda não investigado anteriormente. **Contribuições para a gestão:** As contribuições da pesquisa denotam que as experiências na pandemia consolidaram o caráter educativo das crises nas alterações organizacionais que favoreçam a competitividade e auxiliem no enfrentamento de futuros contextos adversos.

Palavras-chave: Estratégias; Impactos; Crise; Setor Hoteleiro; COVID-19.

ABSTRACT

Goal: To identify strategies used by micro and small businesses in the hotel sector of São Luís do Maranhão to cope with the impacts of COVID-19. **Methodology/approach:** Exploratory, cross-sectional, descriptive, and qualitative study conducted between January and August 2021, involving 12 micro and small lodging businesses. Data collection was carried out using a semi-structured script, and the transcribed statements were subjected to content analysis. **Originality/relevance:** Given the complexity imposed by COVID-19, the strategic adaptation of micro and small hotel businesses emerges as crucial in facing the challenges triggered by the global health crisis. **Main findings:** The results show diverse impacts: financial difficulties alongside improvements in stakeholder relations and revenue. Crisis strategies varied according to the groups involved. For employees and customers, promotions, cost management, adoption of health protocols, and layoffs were prominent. In relation to suppliers and competitors, negotiations and business cooperation stood out. Support institutions were crucial, providing subsidies and technical assistance for recovery. In the post-pandemic period, key learnings included health protocols, cost reduction, increased use of virtual channels, and strengthened partnerships within the supply chain. **Theoretical contributions:** This study advanced, compared to Gomes (2021), by presenting findings on the impacts and coping strategies related to COVID-19 in the hotel sector of a Brazilian destination that had not been previously investigated. **Management contributions:** The research highlights that pandemic experiences reinforced the educational nature of crises, driving organizational changes that promote competitiveness and help businesses face future adverse scenarios.

Keywords: Strategy; Impacts; Crisis; Hospitality Sector; COVID-19.

RESUMEN

Objetivo: Identificar estrategias de micro y pequeñas empresas del sector hotelero de São Luís do Maranhão para enfrentar los impactos de la COVID-19. **Metodología/enfoque:** Estudio exploratorio, transversal, descriptivo y cualitativo, desarrollado entre enero y agosto de 2021, con la participación de 12 micro y pequeñas empresas de alojamiento. La recolección de datos se realizó mediante un guion semiestructurado, y las declaraciones fueron sometidas a análisis de contenido. **Originalidad/relevancia:** Dada la complejidad impuesta por la COVID-19, la adaptación estratégica de las micro y pequeñas empresas hoteleras surge como crucial para enfrentar los desafíos desencadenados por la crisis sanitaria global. **Principales resultados:** Los resultados muestran tanto dificultades financieras como mejoras en las relaciones con los grupos de interés y en los ingresos. Las estrategias incluyeron promociones, gestión de costos, protocolos sanitarios y despidos para empleados y clientes, además de negociaciones y cooperación con proveedores y competidores. Las instituciones de apoyo brindaron subsidios y asistencia técnica. En el post-pandemia, se destacaron los protocolos sanitarios, la reducción de costos, el uso de canales virtuales y el fortalecimiento de alianzas. **Contribuciones teóricas:** Este estudio avanzó, en relación con el de Gomes (2021), al presentar hallazgos sobre los impactos y estrategias de afrontamiento de la COVID-19 en el sector hotelero de un destino brasileño que no había sido investigado previamente. **Contribución a la gestión:** La investigación destaca que las experiencias durante la pandemia consolidaron el carácter educativo de las crisis, impulsando cambios organizacionales que favorecen la competitividad y ayudan a enfrentar futuros escenarios adversos.

Palabras clave: Estrategias; Impactos; Crisis; Sector Hotelero; COVID-19.

■ INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 ocasionou interrupções socioeconômicas que produziram consequências catastróficas para os negócios em vários países e indústrias (Giunipero et al., 2021; Mwiinga & Mwanza, 2024; Tang et al., 2021; Wolfe & Patel, 2021). Estima-se que os impactos negativos dessa crise sanitária sejam sentidos pelos próximos 10 anos (World Economic Forum [WEF], 2020). Mesmo após o relaxamento dos bloqueios (Bella-Elliott et al., 2021), muitos fatores afetaram o retorno das atividades e vêm impondo desafios aos empreendedores em geral (Tsionas, 2020), sobretudo aos negócios de menor porte, para quem a COVID-19 significou um iminente colapso (Bouças da Silva et al., 2021).

O setor turístico, enquanto um sistema complexo e aberto com componentes altamente interdependentes (Santos & Moreira, 2021), apresentou dificuldades para uma retomada integral, porquanto dependia de fatores externos, como a segurança sanitária das nações (Fundação Getúlio Vargas [FGV], 2020). Logo, as consequências e implicações dessa crise ainda estão se desenrolando (Mogaji et al., 2022) e se estima que retornem a patamares pré-pandêmicos, a partir do fim de 2024 (World Tourism Organization [WTO], 2024). Desde a chegada abrupta do novo coronavírus – SARS-CoV-2 –, os países que dependem fortemente do turismo experimentaram efeitos dramáticos no emprego, no fechamento de negócios e, conseqüentemente, em suas rendas (Santos & Moreira, 2021). Não somente as viagens internacionais foram drasticamente afetadas, mas também as domésticas declinaram subitamente (Tsionas, 2020).

Estimativas apontaram que, em 2020, a queda das atividades turísticas, em razão da pandemia e da vacinação desigual, resultou em um golpe econômico de US\$ 2,4 trilhões (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2021), calculando-se que prejuízos no turismo mundial chegassem a US\$ 4 trilhões (WTO, 2021). No Brasil, o volume de receitas do turismo encolheu 36,6%, em 2020, na comparação com 2019, e 35,5 mil estabelecimentos turísticos com vínculos empregatícios formais fecharam, um recuo de 13,9% em relação aos negócios em operação no país, em 2019 (Ministério do Turismo [MTUR], 2021).

Nesse contexto pandêmico, salientou-se a postura reativa e prospectiva das micro e pequenas empresas (MPE), por meio da flexibilidade em agir diante do “novo normal”, como resposta à busca pela sobrevivência (Alves et al., 2020; Dube et al., 2020). Apesar de constantemente expostas às oscilações do mercado, essas empresas, em razão de suas especificidades, vêm demandando a implementação de estratégias variadas (Bouças da Silva et al., 2021; Hillmann & Guenther, 2020; Katare et al., 2021), frente aos cenários adversos impostos pela COVID-19 (Wenzel et al., 2020).

Ciente que a Hotelaria configura um dos principais segmentos do setor turístico, a pandemia em comento implicou em maior vulnerabilidade aos meios de hospedagem (MHs) (Jain et al., 2022; Mwiinga & Mwanza, 2024), especialmente nos países mais afetados pelo avanço da doença (Hoang et

al., 2021). Assim, pensando em contribuir no esforço de decifrar fatores subjacentes à sobrevivência empresarial (Supardi & Syamsul, 2020), sobretudo em momentos de crise (Jain et al., 2022), o presente trabalho questiona: de que forma as MPE hoteleiras vêm, estrategicamente, adaptando-se à nova realidade provocada pela atual crise sanitária? Isto posto, este estudo objetiva identificar as estratégias desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas do setor hoteleiro de São Luís do Maranhão para lidar com os impactos resultantes da pandemia da COVID-19 sobre os seus negócios.

A relevância deste trabalho se fundamenta nas agendas de pesquisa de três estudos distintos. Inicialmente, Gomes (2021) recomendou investigar o gerenciamento de crise na hotelaria, diante da sua pesquisa quantitativa sobre impactos e estratégias da COVID-19 em Portugal. Nesse sentido, o presente estudo avança para compreender a gestão da crise provocada pelo SARS-CoV-2, todavia na realidade brasileira e em bases qualitativas. Kim et al. (2020) pesquisaram os efeitos econômicos de epidemias no setor de restaurantes, em período anterior à COVID-19. Assim, o presente trabalho obedece a sua sugestão de pesquisa ao focar nos impactos de uma crise sanitária incomum – uma pandemia – em setor distinto ao investigado. Buscar-se-á, outrossim, verificar os efeitos não apenas sobre o desempenho financeiro, mas também em áreas como pessoas e marketing. Por fim, Bouças da Silva et al. (2021) aconselharam explorar estratégias de organizações turísticas de diferentes portes, para enfrentar crises. Assim, este trabalho almeja apresentar contributos gerenciais às MPE hoteleiras e se norteia pelas lentes da estratégia, uma vez que as ações empresariais para enfrentar a pandemia da COVID-19 constituem uma escolha do tomador de decisão, e essas ações reverberam no desempenho organizacional. Esta ocorrência faz alusão ao conceito de estratégia indicado por Rumelt et al. (1995).

■ GERENCIAMENTO DE CRISES NA REALIDADE DAS EMPRESAS DO TURISMO

Aspectos conceituais

Há algum tempo, são desenvolvidos estudos voltados a compreender como a atividade empreendedora é impactada por episódios de crise (Stephens et al., 2021). Conceitualmente, as crises constituem um processo indesejado e comumente inesperado com duração limitada, todavia com desdobramentos variados e ambíguos (Glaesser, 2006) que fragilizam, economicamente, as empresas (Wenzel et al., 2020). Fundamentalmente, uma crise se desenvolve e evolui em fases, gera escassez de recursos financeiros e falência de empresas influenciadas pelo tempo de exposição (Bartik et al., 2020), fato que exige estratégias de adaptação imediatas (Glaesser, 2006) e impõe consequências econômico-sociais significativas aos negócios (Stephens et al., 2021). Embora os estágios de uma crise sejam significativos – pré-crise, momento da crise e pós-crise – poucos estudos se concentram no segundo e a maioria está preocupada com o terceiro (Doern, 2021).

As empresas do turismo apresentam múltiplas suscetibilidades a desastres naturais, pandemias, entre outras intempéries as quais geram perdas financeiras substanciais (Kim et al., 2020), em especial, aos peque-

nos negócios (Hall et al., 2020). Configuradas como as principais vítimas de crises – ambientais, econômicas, sanitárias etc. – as MPE sofrem impactos desproporcionais, diante das suas fragilidades tecnológicas, administrativas, operacionais e humanas (Bella-Elliott et al., 2021). Em adição, evidenciam-se impactos junto aos fornecedores e parceiros estratégicos (Stephens et al., 2021), pressões dos clientes (Bouças da Silva et al., 2021), bem como efeitos emocionais, e comportamentais à vida da família e dos empreendedores (Antwi et al., 2024). Em contradição, mesmo enfrentando obstáculos internos e externos em busca de sobrevivência, há quem acredite que as MPE apresentem capacidade superior e mais celeridade de adaptação para explorar nichos mercadológicos (Bourletidis, 2013) e replicar melhores práticas empresariais (Wright et al., 2015). As suas capacidades dinâmicas e especificidades (Clampit et al., 2022) favorecem inovar e reduzir burocracias (Alves et al., 2020), assim como enfrentar crises (Bouças da Silva et al., 2021). Nesse sentido, defende-se que as organizações se antecipem ao apoio governamental (Alves et al., 2020), pois a ajuda necessária – como o acesso a estímulos financeiros (Dube et al., 2020) – pode não chegar a tempo de salvaguardá-las.

Com o intento de prevenir e enfrentar cenários adversos, as empresas adotam o gerenciamento de crise (GC) que constitui um conjunto de estratégias de processos, de planejamento e implementação que abarca, fundamentalmente, três etapas: prevenção pré-crise, implementação da gestão de crise e resultados pós-crise (Kraus et al., 2020). Mesmo gerando potenciais mudanças incrementais e/ou radicais (Iancu & Ciubotaru, 2013), a antecipação de acontecimentos imprevisíveis pode ser considerada desperdício de tempo e energia (Ansoff, 1957), assumindo, em muitos casos, uma natureza emergente (Whittington, 2002). Não ao acaso, trabalhos anteriores identificaram que a GC advém mais da tomada de decisão espontânea e reativa do que da consulta a planos de contingência (Andirin et al., 2017; Bouças da Silva et al., 2021).

Para momentos pré-crise, sugere-se focar em prováveis situações hostis e inesperadas, criando condições para o seu confronto, como a composição de reservas financeiras (Ponis & Koronis, 2012). Na segunda fase – durante a crise – as mudanças drásticas exigem iniciativas estratégicas urgentes, o que ocasiona cenários de elevada incerteza (Prohorovs, 2020). Após o término da crise, os gestores precisam se ater à recuperação da sua imagem e consolidar as alterações organizacionais como forma de aperfeiçoar os aprendizados obtidos (Anttila, 2014). Isto posto, o planejamento de crises envolve contingências e experiências anteriores na preparação para contextos de ameaça contínua (Muñoz et al., 2019), na compreensão das especificidades da crise emergente e da necessidade de celeridade de adaptação, bem como nos ajustes para sofrer menores perdas, assegurando oportunidades para restaurar o desempenho no menor tempo possível (Prohorovs, 2020).

Estudos empíricos sobre gerenciamento de crise no setor turístico

Momentos adversos, a exemplo do vivido na pandemia da COVID-19, caracterizam-se como uma crise, em razão do seu impacto na sociedade e nas organizações, e da complexidade que apresentam para gerenciamento e controle (Garcia et al., 2021). Nesse cenário, variados estudos verificaram respostas empresariais, diante do rápido declínio da demanda turística, o

qual gerou perdas significativas para todos os segmentos do turismo, inclusive hotelaria (Hoang et al., 2021; Jain et al., 2022; Mwiinga & Mwanza, 2024), eventos, companhias aéreas e grandes centros de entretenimento (Tsionas, 2020).

Em contextos nacionais e internacionais, as estratégias desenvolvidas foram diversas entre si. Para MPE chinesas, a reação à pandemia tomou várias frentes: resiliência, liderança, e tomadas de decisões cautelosas que favorecessem planejamento e inovação; relacionamento e negociação com fornecedores e clientes, foco em produtos e finanças (Alves et al., 2020). Na América do Norte, a baixa disponibilidade financeira das MPE resultou em cortes de despesas, dívidas adicionais ou encerramento das operações (Bartik et al., 2020). Resultado semelhante se observou no setor hoteleiro malaio para empreendimentos de diferentes tamanhos, o que exigiu cortes salariais, redução da jornada de trabalho e demissões em massa (Foo et al., 2020).

No setor de A&B (Alimentos e Bebidas), em diversos países, as medidas centrais foram o cuidado oferecido a clientes e funcionários, desenvolvimento e adoção de protocolos sanitários (Dube et al., 2020). Adicionalmente, Kim et al. (2020) ressaltaram a importância de remodelar embalagens e ofertar cardápios especiais, afora publicizar o esclarecimento sobre as condições sanitárias. A este respeito, Golets et al. (2021) destacaram a importância da comunicação com consumidores sobre a operacionalização dos protocolos de biossegurança, haja vista a necessidade de comprovar a segurança sanitária em momentos de contaminação por enfermidade grave como a COVID-19. Nesse rastro, Zouain et al. (2022) ressaltaram a mensuração sobre a lotação dos espaços turísticos visitados. Em empresas familiares de diferentes tamanhos na Europa, as medidas contingenciais se voltaram ao suporte financeiro do governo, à redução de custos e da carga de trabalho, e ao apoio a colaboradores para ajudá-los a superar o medo de contrair a doença (Kraus et al., 2020). Em empreendimentos portugueses de porte reduzido, destacou-se a parceria interempresarial para desenvolver novos produtos (Dias et al., 2021).

Durante a reabertura dos negócios no exterior, foram enaltecidos fatores de influência no desempenho: características cognitivas de empreendedores chineses (Tang et al., 2021); resiliência nos EUA e na Austrália (Katara et al., 2021; Zarghami, 2021); capacidade digital ao prover agilidade operacional e de marketing (Saputra et al., 2022), e aprendizagem organizacional (Bhaskara & Filimonau, 2021) na Indonésia; colaboração com clientes e concorrentes na Bósnia e Herzegovina (Markovic et al., 2021); programas de assistência governamental norte-americanos (Li, 2021), reestruturação de recursos, redução de custos, obtenção de empréstimos, prospecção de clientes e oportunidades de mercado (Giunipero et al., 2021), desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Clampit et al., 2022) e estratégias promocionais (Wang & Lopez, 2020) nos EUA; capacidade de improvisação, identificação e aproveitamento de novas oportunidades, e adaptação sistemática na Espanha (Peñarroya-Farell & Miralles, 2022); compreensão dos impactos na Nigéria (Mogaji et al., 2022).

No Brasil, Bouças da Silva et al. (2021) destacaram a cooperação interorganizacional – entre empresas concorrentes ou não, associações e governos – como fundamental para que MPE ludovicenses encarassem a pandemia. Os benefícios dessas alianças abarcaram decisões conjuntas, troca de recursos informacionais e apoio técnico-financeiro governamental. Também no âmbito das MPE, Nascimento et al. (2021) recomendaram com-

preender as necessidades dos clientes e promover uma maior adesão às tecnologias. Freire et al. (2022), em sua investigação sobre negócios sociais brasileiros de diferentes portes, verificaram que eles criaram novos produtos, reduziram custos e fortaleceram suas alianças estratégicas para resistir à crise. Com foco no setor hoteleiro, Barbosa (2020) realizou estudo comparativo dos protocolos adotados pela hotelaria pernambucana e identificou: atendimento prioritário a hóspedes em grupos de risco; limpeza rigorosa das acomodações; treinamento de colaboradores para prevenir a doença; utilização de EPIs; e medidas para evitar aglomerações. Em Canoa Quebrada (CE), os MHs procuraram reduzir custos e o quadro de colaboradores, mas também investir em reformas. Ademais, focaram na oferta de preços competitivos, ações promocionais on-line e alteração na política de cancelamentos; rigor na higienização e serviço de alimentação com distanciamento social (Vale et al., 2020).

Nesse sentido, Perinotto et al. (2021) notaram que, em especial, o Instagram foi relevante para que os MHs de Jericoacoara (CE) fortalecessem suas relações com clientes e a visibilidade do destino na retomada das atividades. Zouain et al. (2022) recomendaram que os destinos ofereçam internet de qualidade para que os visitantes permaneçam imersos no mundo virtual durante sua estadia. Em Florianópolis (SC), deu-se reforço às Medidas Provisórias (MP) governamentais, ampliação das linhas de créditos, suspensão de contratos trabalhistas, redução de impostos, reembolsos de diárias e pacotes de viagens, como também à criação de um selo sobre práticas de biossegurança (Dias & Feger, 2020).

A observância às estratégias acima sugere que a COVID-19 alterou os objetivos das MPE da busca pelo lucro para a garantia da sua sobrevivência, a qual requer estratégias adaptativas para lidar com os novos contextos (Supardi & Syamsul, 2020). Diante dessa revisão de literatura, este estudo expõe a Figura 1, síntese dos achados centrais das investigações empíricas. Em seguida, avança-se para explicitação da metodologia e discussão dos resultados.

Figura 1.

Achados centrais dos estudos sobre estratégias de enfrentamento

Achados principais	Referências
Gestão de custos e empréstimos.	Bartik et al. (2020); Kraus et al. (2020); Giunipero et al. (2021); Freire et al. (2022)
Resiliência; liderança proativa; cautela nas decisões de planejamento e inovação; relacionamento e negociação com stakeholders.	Alves et al. (2020)
Adoção de protocolos sanitários.	Barbosa (2020); Dube et al. (2020)
Gestão de pessoas e de relacionamento com clientes;	Dube et al. (2020)
Reduções salariais, demissões e/ou suspensões de contratos de trabalho.	Dias e Feger (2020); Foo et al. (2020); Vale et al. (2020)
Melhoria de produtos e/ou serviços	Alves et al. (2020); Kim et al. (2020); Freire et al. (2022)
Comunicação sobre a adoção de protocolos sanitários.	Kim et al. (2020); Golets et al. (2021)
Controle do número de visitantes nos espaços turísticos.	Zouain et al. (2022)
Redução nas jornadas de trabalho; apoio emocional aos colaboradores.	Foo et al. (2020); Kraus et al. (2020)
Cooperação empresarial.	Bouças da Silva et al. (2021); Dias et al. (2021); Markovic et al. (2021); Freire et al. (2022)
Acesso a subsídios governamentais.	Dias e Feger (2020); Kraus et al. (2020); Bouças da Silva et al. (2021); Li (2021)
Estratégias operacionais e de marketing.	Vale et al. (2020); Wang e Lopez (2020); Saputra et al. (2022)
Uso de tecnologias	Nascimento et al. (2021); Perinotto et al. (2021); Saputra et al. (2022); Zouain et al. (2022)
Prospecção de novos clientes e/ou oportunidades de mercado.	Giunipero et al. (2021); Peñarroya-Farell e Miralles (2022)
Adoção de selos de biossegurança	Dias e Feger (2020)
Investimentos na melhoria infraestrutural do negócio	Vale et al. (2020)

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação é de natureza exploratória, transversal, descritiva e qualitativa, atendendo à agenda de pesquisa de Andirin et al. (2017) para desenvolver estudos qualitativos sobre crise. A coleta de dados ocorreu, entre janeiro e agosto de 2021 – em momento considerado de média a alta contaminação da COVID-19 – junto a 12 MHs de micro e pequeno portes, localizados em São Luís do Maranhão. A capital maranhense constitui um dos destinos com melhor desempenho da economia do turismo (MTur, 2019) e tem seu Centro Histórico reconhecido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) como Patrimônio Cultural Mundial, assegurando-lhe o status de destino indutor nacional (Santos & Flores, 2017). O roteiro semiestruturado utilizado (Figura 2) foi replicado do instrumento validado por Bouças da Silva et al. (2021) e permitiu a realização de entrevistas em profundidade, técnica esta que propicia o aprofundamento

dos assuntos sob interesse investigativo, mesmo quando as amostras obtidas não são tão amplas (Duarte, 2005).

Figura 2.

Síntese do roteiro semiestruturado

Categorias	Subcategorias	Perguntas
Impactos da crise	Efeitos positivos e negativos	1. De que forma a pandemia vem impactando o seu negócio?
Gestão pré-crise	Preparação e contingências	2. No planejamento da empresa, foram definidas estratégias pensando em possíveis momentos de crise?
Gestão de crise	Enfrentamento – clientes e colaboradores	3. Quais foram as principais estratégias adotadas pela sua empresa para enfrentar a pandemia?
	Enfrentamento – fornecedores e concorrentes	4. Quais foram as principais mudanças de estratégia para lidar com cada stakeholder (fornecedores, funcionários e clientes)?
	Enfrentamento – instituições de suporte	5. Alguma instituição/organização está apoiando/poderia apoiar o seu negócio para o enfrentamento da pandemia? Como?
Gestão pós-crise	Contenção e prospecção	6. Qual(is) estratégia(s) será(ão) necessária(s)/mantida(s) no momento pós-pandemia?

Para definição amostral, utilizou-se o critério de adesão e saturação teórica, consoante recomendações de Falquetto et al. (2018), para quem os estudos, nas Ciências Sociais e com amostras homogêneas, tendem a encontrar seu ponto de saturação até a 12ª entrevista. Para distinguir os portes, foram consideradas as orientações do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – (2013), considerando o quantitativo de funcionários por empreendimento no setor de serviços: microempresas, até 9; empresas de pequeno porte, de 10 a 49; empresas de médio porte, de 50 a 99; grandes empresas, 100 ou mais empregados. As entrevistas semiestruturadas, realizadas de forma presencial ou remota, conforme preferência dos MHs (Figura 3), foram gravadas e resultaram em uma média de 25 minutos por investigado. *A posteriori*, os dados foram transcritos – gerando um *corpus* de 26.806 palavras – e submetidos à técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Aqui se admitiu o surgimento de categorias *ex post*, ainda que tenha sido preestabelecidas categorias *ex ante*, a partir da literatura específica (Hsieh & Shannon, 2005).

Figura 3.

Caracterização da amostra

Empresa	Tipologia	Porte	Pertence à rede/ âmbito	Formação do entrevistado	Cargo
A	Hotel	Pequeno	Rede nacional	Técnico (Hotelaria)	Gerente
B	Hotel		Independente	Graduação (Administração)	Gerente
C	Hotel		Independente	Graduação (Administração)	Gerente
D	Hotel		Independente	Graduando (Hotelaria)	Sócio-Gerente
E	Hotel		Independente	Graduação (Administração)	Gerente Geral
F	Hotel		Independente	Ensino Médio	Gerente Geral
G	Hotel		Independente	Graduação (Economia)	Gerente
H	Hotel		Independente	Pós-Graduação (Hotelaria)	Supervisora de recepção/ reservas
I	Hotel		Rede internacional	Graduação (Administração e Turismo)	Gerente
J	Hotel		Rede internacional	Graduação (Administração Hoteleira)	Gerente
K	Hostel	Micro	Independente	Ensino Médio	Sócio-proprietário
L	Pousada		Independente	Graduação (Economia)	Sócio-proprietário

Nesse sentido, realizou-se a leitura flutuante dos dados, agrupando-se em núcleos de sentido para encaixe nas categorias temáticas pré-definidas: Impactos da crise, Gestão pré-crise, Gestão de crise e Gestão pós-crise. A partir desta sistematização, mergulhou-se na exploração do material, decodificando os dados e organizando-lhes em subcategorias (*ex post*) que se conectassem às categorias *ex ante*, de modo que se pudesse interpretar e analisar os conteúdos gerados a partir das falas dos investigados. Assim, pode-se chegar às discussões dos resultados a serem apresentados no tópico subsequente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De antemão, serão apresentados os impactos da crise provocada pela COVID-19 aos MHs (Figura 4). Reforça-se que as consequências da pandemia são presentes (Mogaji et al., 2022) e devem se estender, ainda, pelos próximos anos (WEF, 2020), sobretudo com a possibilidade de surgirem novas variantes mais letais, do desequilíbrio na vacinação global etc. (Lages & Costa, 2022). Isto posto, os efeitos negativos constatados envolveram todos os MHs investigados, corroborando que o setor hoteleiro foi um dos segmentos mais vulneráveis neste cenário (Hoang et al., 2021; Jain et al., 2022; Mwiinga & Mwanza, 2024). Sendo assim, em todos os MHs, houve *interrupção e/ou redução nas vendas, suspensão temporária das atividades, cancelamento de reservas e demais serviços contratados* – como aluguel de salões – em decorrência da paralisação total ou parcial das operações por força dos *lockdowns* e

Lições da crise: estratégias dos meios de hospedagem no enfrentamento da pandemia da COVID-19 em São Luís do Maranhão

demais medidas sanitárias, sobretudo nos meses considerados mais críticos: março, abril, maio e junho de 2020. A consequência mais imediata desses impactos versou sobre *dificuldades financeiras* enfrentadas e agravadas pelo *aumento dos custos operacionais* com materiais relacionados à biossegurança e, conforme exposto, pela cessão no ingresso de recursos financeiros. Adendo importante consiste na menção à *falência* de um hotel parceiro de um entrevistado (Empresa B) de grande porte e que não conseguiu resistir ao tempo de paralisação.

Figura 4.

Impactos da crise

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Quem disse?
Impactos negativos	Interrupção e/ou redução nas vendas	[...] ficamos com faturamento zero (quatro meses) [...] (Após a reabertura) estamos utilizando apenas 50% [...] tivemos perda de 85% daquilo que foi planejado (Empresa A).	A, C, D, E, G, I, J, K, L
		[...] (tivemos) redução de negócios voltados para área mineradora, representação comercial, transportadoras [...] sem qualquer faturamento neste período [...] de março a junho (Empresa E).	
		[...] a gente vivia de 60% de turismo internacional, e faz um ano e meio que o turista internacional não pisa aqui (Empresa L).	
	Suspensão temporária das atividades	A quantidade de hóspedes diminuiu tanto que a gente teve que fechar o hotel [...] dois meses e meio fechados [...] apesar de pequeno com 70 apartamentos, mantê-lo aberto era prejuízo (Empresa H).	A, B, C, E, H, K, L
	Cancelamento de reservas e demais serviços contratados	Nós tivemos que devolver valores já aportados para reservas futuras que chegaram as suas datas de <i>check-in</i> [...] (tivemos que) fazer suspensão de contratos (Empresa A).	A, F, H, I
	Dificuldades financeiras	Enfrentamos dificuldades financeiras. Já encerramos duas operações aqui [...] tínhamos pousada, pizzaria e bar . A pousada sobrou porque a gente decidiu [...] focar toda a nossa energia e capacidade financeira em um negócio (Empresa L).	A, D, I, K, L
	Falência de empresas	[...] um hotel de grande porte (100 funcionários), parceiro nosso, encerrou as atividades [...] foram pegos de surpresa e nenhuma estratégia que eles aplicavam serviu para segurar a empresa (Empresa B).	B, C
Impactos positivos	Aumento dos custos operacionais	[...] elevaram muito os preços dos produtos de limpeza.	D
	Melhoria nas relações com stakeholders internos e externos	Deixou-se de ter aquele cliente difícil [...] hoje, ele aceita muito mais as coisas [...] bons fornecedores até estreitou mais a relação. Os colaboradores entenderam [...] quem trabalha conosco é porque quer ver o hotel crescer (Empresa C).	C, F, I, J
	Oportunidades de qualificação profissional	Houve o treinamento da equipe , pois não adiantava colocar a equipe para trabalhar, se não tinha treinamento para se proteger [...] não correr risco de ter toda a equipe contaminada (Empresa I).	F, I, J
	Melhorias no faturamento	[...] bom porque mudou o perfil de cliente . O cliente hoje procura produtos mais econômicos (Empresa C).	C, K
	Repensar o modelo de negócio	Positivamente, a pandemia [...] nos fez repensar nosso modelo de negócio (Empresa L).	A, L

Observando os impactos negativos, verificou-se ter sido algo comum a muitos outros destinos nacionais e internacionais, em especial, nos primeiros meses da pandemia (Bella-Elliott et al., 2021; Wolfe & Patel, 2021). Essa redução de fluxos reverberou em perdas de hóspedes ligados a variados segmentos do

turismo – de lazer a negócios – consoante exposto por Tsionas (2020). As perdas financeiras, em consequência, constituem as consequências mais imediatas e típicas de contextos de crise (Kim et al., 2020), e atingem todos os empreendimentos indiscriminadamente e independentemente do seu porte. Contudo, alinhado ao achado desta pesquisa, o encerramento de operações de um hotel de grande porte, situação similar a muitas realidades de países desenvolvidos (Bartik et al., 2020), justifica-se por ser comum que MPE apresentem melhores condições de sobrevivência a crises diante de suas burocracias reduzidas (Clampit et al., 2022).

Quanto aos impactos positivos, destacou-se a *melhoria nas relações com stakeholders internos e externos*, ou seja, funcionários, fornecedores e clientes que precisam se apoiar, mutuamente, diante da dificuldade coletiva de lidar com a COVID-19. O tempo em que os MHs interromperam e/ou reduziram suas atividades foi aproveitado para *repensar o modelo de negócio*, afinal, a dinâmica dos negócios e o comportamento de consumo mudaram bruscamente. Ademais, *oportunidades de qualificação profissional* oferecidas – muitas gratuitamente – por associações empresariais, secretarias municipais e estaduais de turismo, profissionais do setor se mostraram fundamentais para orientar as medidas a serem adotadas pelas hospedagens. Os empresários aproveitaram as paralisações e/ou maior tempo disponível para aproveitar a expressiva oferta de cursos à época. Apesar de se ter verificado falência de negócios, dois entrevistados, após o impacto inicial da pandemia, conseguiram desenvolver estratégias que os levaram a *melhorias no faturamento*, em virtude das mudanças no comportamento do consumidor. A Empresa C, de categoria econômica, alegou ter sido beneficiada pelo aumento na procura por estadias mais baratas, ratificando alterações, também, no poder de consumo dos viajantes.

Estes resultados corroboram, inicialmente, que a sensibilização com os efeitos nocivos e coletivos da COVID-19 possibilitou maior interação e ajuda entre as pessoas, algo que se refletiu também no mundo empresarial (Alves et al., 2020; Freire et al., 2022). Além disso, diante das diversas mudanças percebidas, o empresariado vislumbrou mudanças nas hospedagens, porquanto seriam indispensáveis ajustes organizacionais para lidar com a crise que, até aquele momento, não se sabia quanto tempo duraria (Dube et al. 2020). A busca por qualificação naquele cenário foi algo almejado, não apenas pelos MHs, mas também por amplos agentes da cadeia produtiva do turismo, conforme relataram Bouças da Silva et al. (2021). Apesar de menos comum, o incremento no desempenho econômico para dois MHS pode ser justificado, em partes, por suas diárias mais baratas, pois os viajantes, no contexto da crise estudada, apresentavam menor disponibilidade financeira (Golets et al., 2021). Este achado se coaduna ao estudo de Yang et al. (2024) que revelaram terem sido menores os efeitos econômicos da pandemia sobre as hospedagens de categoria econômica.

A Figura 5 ilustra as estratégias pré-crise verificadas que, de acordo com a literatura sobre pequenos negócios, costuma se restringir à manutenção de um *fundo de reservas* (Ponis & Koronis, 2012), independentemente do setor de atuação (Bouças da Silva et al., 2021). Em complemento, a Empresa I reforçou o que afirma a literatura sobre MPE: quanto mais duradoura a crise, maiores são as possibilidades de as empresas encerrarem suas operações (Bartik et al., 2020). Portanto, exige-se uma postura mais reativa e prospectiva dos(as) gestores(as) que assegure a sobrevivência organizacional. Achado

interessante foi a inclusão por um pequeno negócio, ao planejamento pré-crise, de estratégias para atrair a clientela, a partir do *revenue management*, haja vista que o público estava bastante sensível a preços. Nesse aspecto, Perinotto et al. (2021) haviam recomendado que os MHs utilizassem seus canais promocionais/digitais para estabelecer rápida comunicação com os clientes, de modo que eles fossem informados das diárias e serviços com valores mais competitivos em relação a outros concorrentes.

Figura 5.

Estratégias pré-crise

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Gestão financeira	Fundo de reservas	[...] sempre tínhamos reservas pensando na sazonalidade (Empresa B).	A, B, D, E, G, I, J, K
		[...] o que nos blindou foi a reserva financeira que fez com que atravessássemos as adversidades [...] as reservas conquistadas no período pré-pandemia (Empresa G).	
		[...] temos fundo de reservas [...] para momentos de crise, porém a crise precisa ser temporária (Empresa I).	
Gestão de marketing	Revenue management	[...] no planejamento, tem articulação de promoções para uma crise econômica .	B

Quanto à implementação da GC, serão apresentadas as estratégias de enfrentamento ligadas aos seus principais *stakeholders*. *A priori*, a gestão de marketing, voltada a colaboradores e clientes (Figura 6), angariou protagonismo durante a pandemia. A estratégia de vendas de *pacotes promocionais* constituiu a medida prioritária na atração dos hóspedes. Para atingir a sua clientela real e potencial, os MHs se utilizaram da *promoção em canais virtuais e/ou tradicionais*, sobretudo Instagram e nas OTAs nas quais comercializam seus serviços, como Booking.com, Hoteis.com e Trivago. De forma distinta, um empreendimento divulgou seus serviços em *outdoors* pela cidade. *Relacionamento e negociação com clientes* constituíram outra iniciativa *sine qua non* à saúde financeira dos MHs, facilitados pelas MPs governamentais, as quais permitiram alterações nas regras de reembolsos de diárias e pacotes de viagens. Ademais, a *prestação de serviços a novos públicos*, fomentada pela orientação dos órgãos sanitários para confinar pacientes de COVID-19 e/ou profissionais da saúde, consistiu em alternativa para superação da ausência e/ou redução dos hóspedes inseridos no público-alvo dos empreendimentos I e K, negócios e lazer, respectivamente. Falou-se, ainda, da *inovação em produtos e serviços*, estratégia esta reproduzida nos investimentos que aportaram maior segurança sanitária aos hóspedes, como alterações infraestruturais e certificações ambientais.

Lições da crise: estratégias dos meios de hospedagem no enfrentamento da pandemia da COVID-19 em São Luís do Maranhão

Figura 6.

Gestão de crise: estratégias de enfrentamento – colaboradores e clientes

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Gestão de marketing	Vendas de pacotes promocionais	[...] muitos pacotes promocionais são feitos e tudo isso claro, visando trazer clientes para nossa empresa e tire [...] de outros hotéis (Empresa I).	A, C, H, I, K, L
	Inovação em produtos e serviços	[...] vimos uma oportunidade de novos serviços para acompanhar essas mudanças [...] criamos o room office [...] pegamos um apartamento e tiramos todo o mobiliário [...] e montamos um escritório [...] tem internet, café, ar-condicionado, banheiro [...] para receber uma pessoa e fazer reuniões dentro do distanciamento [...] antigamente, a gente comprava o pão de fora [...] montamos uma padaria, contratamos um padeiro e agora temos uma padaria aqui dentro (Empresa I).	C, I, K
		As pessoas que queriam viajar com mais segurança, peguei as suítes, estruturei melhor [...] igual uma estrutura de hotel: coloquei cofre, frigobar, fechaduras eletrônicas [...] Fui atrás de certificados de ambiente seguro e sustentável (Empresa K).	
	Promoção em canais virtuais e/ou tradicionais	[...] divulgação de nossos serviços na nossa rede social e pelo método tradicional (Empresa H).	H, I
	Relacionamento e negociação com clientes	A pandemia fez com que a relação entre clientes, principalmente fidelizados, se fortalecesse [...] fizemos muitas negociações com eles também (Empresa I).	I, J
	Prestação de serviços a novos públicos	Ano passado, em maio, a gente fechou um andar todo para receber médico aqui [...] que estava na linha de frente.	I
[...] como trabalho com eventos, ofereci serviços de tendas para lockdown, junto com a Secretaria de Saúde [...] Fizemos pagantes de hotéis virem para o hostel [...] antes, eram só beliches. Hoje, só tem cama de solteiro.		K	
Gestão financeira	Gestão de custos	A gente adotou uma estratégia muito forte e foi o que nos salvou [...] todas as medidas necessárias para reduzir custos de forma drástica (Empresa L).	A, C, E, F, G, I, L
	Capital de terceiros	Para a realização de pequenas obras, foi necessário solicitar empréstimo bancário no [...] Banco do Nordeste.	L
Gestão operacional	Adoção de protocolos sanitários	[...] equipamentos de segurança, luvas, máscaras, álcool em gel, troca de roupa [...] para que a gente pudesse manter a saúde dos colaboradores (Empresa B).	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L
		[...] a adoção de um protocolo específico relacionado a mercadorias [...] todas são embaladas, lacradas [...] todos os materiais, toalhas chegam aos hóspedes lacrados (Empresa J).	
	Reformas e melhorias nas instalações	[...] durante a pandemia , a gente reformou uma parte da pousada, visando melhorias em relação à estrutura (Empresa L).	C, E, F, L
	Home office e atendimento on-line	[...] (Fizemos a) adoção de home office para departamentos administrativos .	E
Gestão de pessoas	Cargos e salários	[...] tivemos que dar férias coletivas [...] férias que seriam futuras . A gente aproveitou esse período que o hotel estava com baixa ocupação (Empresa D).	A, D, E, F, I, L
		O hotel passou a trazer pessoas para fazer hora extra [...] não consigo contratar para o mês todo (Empresa F).	
		[...] contratos de redução de horas durante a semana e de suspensão do trabalho (Empresa L).	
	Demissão de colaboradores	[...] a situação não sinalizava para uma reversão e fomos obrigados a tomar as medidas de contenção mais fortes que foram as demissões (Empresa G).	B, C, D, E, F, G, H, L
	Apoio motivacional	Eram realizadas reuniões tanto para motivação ou para saber de novas ideias (Empresa J).	I, J

Na gestão de marketing, foram observadas múltiplas estratégias semelhantes às encontradas na literatura específica. A sensibilidade a preços, apresentada pelos viajantes e destacada por Golets et al. (2021), impulsionou a oferta de promoções, algo visto como prioritário para captar clientes, em variados países e segmentos do turismo (Saputra et al., 2022; Vale et al., 2020; Wang & Lopez, 2020). Para alcançarem mais rapidamente seus públicos, o empresariado seguiu a orientação de utilizar mídias digitais, enquanto canais promocionais (Perinotto et al., 2021), embora a divulgação em meios tradicionais – *outdoors* – siga como estratégia atual (Bouças da Silva et al., 2021). Essa combinação de estratégias foi relevante para o contexto de rápida adaptação (Nascimento et al., 2021). Outro ponto-chave foi dialogar com os clientes para que, em vez de cancelarem suas hospedagens, as remarcassem. Também no exterior (Dube et al., 2020), alterações nas regras de reembolsos de diárias e pacotes foram permitidas por medidas governamentais que apoiassem as empresas (Dias & Feger, 2020). Recentemente, diante da situação de calamidade pública no Rio Grande do Sul, algumas das principais instituições do turismo nacional reforçaram esta estratégia, pensando em mitigar os efeitos negativos sobre o setor (Panrotas, 2024).

Ao prestarem serviços a novos públicos – enfermos e profissionais de saúde – os MHs adotaram a estratégia clássica de penetração de mercado (Ansoff, 1957) que segue reconhecida, na literatura, como medida para enfrentar crises (Bouças da Silva et al., 2021). Por fim, a inovação empresarial configurou estratégia, amplamente, desenvolvida na pandemia da COVID-19 (Alves et al., 2020; Dias et al., 2021; Dube et al., 2020; Wenzel et al., 2020) e abrangeu desde incrementos de serviços nos aspectos socioambientais, como na própria melhoria de infraestrutura dos MHs. Particularmente no universo das MPE, a capacidade inovativa ocorreu, mormente, mais para organizações com maior estoque de conhecimento e solidez nos seus relacionamentos com *stakeholders* externos (Cassol et al., 2022).

No tocante à gestão financeira, a chegada abrupta da COVID-19 delineou um cenário de forte incerteza, especialmente acerca do momento de retorno à “normalidade” das atividades. Logo, mudanças urgentes foram necessárias, levando muitos MHs a adotarem a gestão de custos representada pela redução de montantes com mão de obra, insumos de produção etc. Em adição, uma MPE acessou *capital de terceiros* para implementar parte das reformas, aquisições de equipamentos etc. Aqui, percebe-se que o “novo normal” desbravou um futuro incerto ao empresariado (Tsionas, 2020) que demandou celeridade na GC (Prohorovs, 2020). De imediato, o impacto da paralisação das atividades, que evidenciou a baixa disponibilidade financeira comum às MPE (Bartik et al., 2020), impulsionou decisões neste âmbito, sobretudo enxugar custos operacionais – a exemplo do realizado em outros setores e contextos geográficos (Freire et al., 2022; Giunipero et al., 2021; Kraus et al., 2020; Vale et al., 2020) – e, quando necessário, contrair empréstimos, consoante observado em toda a cadeia produtiva do turismo (Bouças da Silva et al., 2021).

Reformas e melhorias nas instalações constituíram estratégia complementar que propiciou novos públicos e serviços, referindo-se a uma ação no escopo da gestão operacional. Por ser a hotelaria uma atividade ofertada por meio de estruturas físicas com interação humana, especificamente para setores administrativos – reservas, por exemplo – pode-se migrar para o *home office* e *atendimento on-line*, a fim de mitigar os riscos

de contágio da COVID-19. No entanto, a estratégia mais comum às empresas, imposta por lei e pelo mercado, foi a adoção de *protocolos sanitários*, estes essenciais à biossegurança nas hospedagens de clientes, *staff* etc. Uso de EPIs, disponibilização de álcool em gel, maior rigor na limpeza de equipamentos, de enxovais e dos espaços físicos foram algumas das práticas que aportaram maior sensação de segurança na pandemia. Na gestão operacional, cabe notar que essas medidas foram comuns não apenas ao setor hoteleiro, nacional e internacional (Barbosa, 2020; Dias & Feger, 2020; Vale et al., 2020), mas também a segmentos como A&B (Dube et al., 2020), cerimonial e eventos (Bouças da Silva et al., 2021). Ganham proeminência os protocolos sanitários, principalmente porque o turismo favorece riscos, individuais e coletivos, ocasionados pela movimentação de pessoas e por sua interação com diversos ambientes (Zouain et al., 2022). Reforça-se que uma adaptação mais eficaz aos protocolos foi observada nos MHs investigados e pertencentes a redes hoteleiras internacionais, o que consiste em mais um achado deste estudo. Isto contraria o identificado por Dogru et al. (2024), sob a justificativa que hotéis em rede apresentam menor flexibilidade nos padrões de marca e operacionais, logo, responderiam mais lentamente a interrupções nos negócios causadas por uma pandemia global.

Entre as práticas voltadas à gestão de pessoas, foi destacada a que envolve *cargos e salários*, orientada à suspensão de contratos de prestação de serviço, férias forçadas e redução de carga horária sem prejuízos salariais etc., permitidas por MPs governamentais. A *demissão de colaboradores* foi outra iniciativa verificada e, até por razões como estas, o *apoio motivacional* aos funcionários foi necessário. Adicionalmente, o receio de contrair COVID-19 corroborou os efeitos psicológicos negativos aos colaboradores. Na bibliografia específica, constatou-se que as medidas que, potencialmente, incidiriam em ilegalidades trabalhistas em circunstâncias normais, obtiveram respaldo governamental em caráter excepcional (Dias & Feger, 2020). Essas MPs possibilitaram a maleabilidade necessária às empresas turísticas neste período de intensa privação econômica (Alves et al., 2020; Dube et al., 2020). Redução nos quadros de funcionários, também, foi estratégia comum na hotelaria mundial (Foo et al., 2020), além da necessidade de suporte emocional para que os colaboradores enfrentassem o cenário de crise (Kraus et al., 2020). Com todas essas dificuldades, os impactos emocionais sobre a qualidade de vida nas empresas foram significativos, em especial, para trabalhadores na linha de frente (Antwi et al., 2024), estes mais expostos aos riscos de contaminação (Garcia et al., 2021), em áreas como Recepção, Governança e A&B.

As ações de GC, direcionadas a fornecedores e concorrentes, foram mais limitadas e envolveram três estratégias principais (Figura 7). A primeira consistiu na *negociação com fornecedores*, no tocante a preços e prazos de pagamentos, redução no volume de compras e/ou encomendas. Possivelmente, o momento de dificuldade coletiva tenha sensibilizado os parceiros a flexibilizarem os acordos com os MHs. Outras iniciativas relevantes versaram sobre a *cooperação vertical* – com não concorrentes – para ampliar a visibilidade e atrair novos clientes, e *horizontal* – com outras empresas hoteleiras – para pressionar o poder público na conquista de auxílios paliativos à crise. Notou-se, ainda, que os MHs mais articulados em redes empresariais foram aqueles ligados a grandes grupos hoteleiros internacionais, embora sejam

filiais de pequeno porte (Empresas I e J), o que evidencia a força competitiva das hospedagens associadas a marcas bem estabelecidas no mercado.

Figura 7.

Gestão de crise: estratégias de enfrentamento – fornecedores e concorrentes

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Gestão de marketing	Negociação com fornecedores	Com fornecedores [...] negociamos para pagar em cinco e seis vezes. Começamos a comprar em menores quantidades [...] as compras mudaram, a maneira de negociar com as empresas mudou e vice-versa (Empresa F).	A, C, E, F, G, I, L
		[...] renegociamos com os fornecedores preços, prazos, fornecimento de materiais de limpeza, de alimentação [...] internet, sistema de gerenciamento (Empresa L).	
Gestão da cooperação	Cooperação vertical	[...] parcerias com empresas privadas como agências de viagens, shopping, hospitais e táxi [...] que, de certa maneira, diminuíram os impactos causados pela atual crise (Empresa J).	I, J
	Cooperação horizontal	[...] quando o governo fazia um decreto “X”, a gente da hotelaria ia lá, falava: “espera aí, tem que ajeitar esse decreto” [...] em 24 horas, ajeitavam.	I

A possibilidade de negociar com fornecedores foi percebida, também, nos EUA e Europa (Li, 2021; Stephens et al., 2021) e auxiliou, consideravelmente, os MHs. Este achado é relevante, pois, em situações normais, as pressões destes *stakeholders* tendem a ser mais intensas sobre as MPE (Wright et al., 2015). A respeito das alianças empresariais, elas se estabeleceram não apenas entre meios de hospedagem, mas destes com outros negócios da cadeia produtiva do turismo, possibilidade esta aventada por Markovic et al. (2021) para enfrentar a pandemia. Isso ilustra que a cooperação, outrossim, ocorre em conjunturas de alta competição (Bouças da Silva et al., 2023), mas amenizadas em cenários adversos, afinal, a ajuda mútua é essencial para alcançar o objetivo comum: sobrevivência empresarial. Importante destacar também que, no início da pandemia, associações de classe – neste caso, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) – foram acionadas para pressionar o governo federal na elaboração e/ou ajustes dos decretos que beneficiassem as empresas. O mesmo ocorreu, nesse período, com entidades representativas de outros segmentos como agências de viagem e A&B (Bouças da Silva et al., 2021). O último conjunto de estratégias de crise envolveu a parceria com instituições de suporte – IDS – (Figura 8), estas caracterizadas como organizações governamentais e empresariais, fontes financiadoras etc., que oferecem apoio técnico-financeiro e serviços especializados que auxiliam a competitividade dos empreendimentos (Bouças da Silva et al., 2023). Para os MHs consultados, o governo federal foi quem forneceu os estímulos que facilitaram honrar com seus compromissos financeiros, ainda que tenha havido muita reclamação sobre a lentidão do acesso aos subsídios ou, até mesmo, deles serem insuficientes para assegurar a sobrevivência organizacional. Por fim, falou-se no *apoio técnico* das IDS, principalmente nas qualificações voltadas às medidas sanitárias, o que auxiliou a preparação e a retomada dos negócios em condições mais seguras aos hóspedes, a exemplo do ocorrido em outros estados do Nordeste brasileiro (Barbosa, 2020; Vale et al., 2020).

Figura 8.

Gestão de crise: estratégias de enfrentamento – instituições de suporte

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Gestão financeira	Acesso a subsídios do governo federal	Tirando o auxílio do governo , não tive nenhuma ajuda direta de outras instituições (Empresa K).	I, K, L
		Embora insuficientes, mas foram utilizadas as medidas provisórias estabelecidas pelo governo (Empresa L).	
Gestão operacional	Apoio técnico	O SENAC ofereceu o curso de “Boas maneiras de proteção contra COVID” [...] sem custo nenhum [...] instituições como SENAC e SEBRAE ajudaram a gente.	I

O suporte das IDS, enquanto estratégia de GC, mostrou-se essencial para muitas empresas e corrobora o apoio técnico-financeiro como a própria razão de existência dessas instituições (Bouças da Silva et al., 2023). No entanto, a realidade das MPE brasileiras foi a de que recursos provenientes, por exemplo, do Fundo Geral do Turismo (Fungetur), foram insuficientes para o setor, com evidências de que somente um pequeno montante dos R\$ 5 bilhões prometidos foi contratado (Trentin et al., 2022). Nesse sentido, Li (2021) verificou que, na América do Norte, as empresas que receberam fundos foram as menos propensas à diminuição de receita e ao declínio nas horas de trabalho dos funcionários. Contrariamente ao Brasil, em outros países, o acesso a incentivos governamentais foi mais célere e assegurou a continuidade das operações (Kraus et al., 2020). Aqui, ressalva-se a urgência na tomada de decisão em momentos de crise, pensando na superação de eventuais obstáculos para obter o suporte governamental (Alves et al., 2020) e recuperar o desempenho no curto prazo (Prohorovs, 2020).

O último ponto abordado pelos gestores hoteleiros tratou das estratégias pretendidas – ou a serem mantidas – no pós-pandemia (Figura 9) que reflete algumas das lições da crise que servem como aprendizados para aperfeiçoamento da gestão estratégica (Anttila, 2014). A primeira delas, *manter e divulgar protocolos sanitários*, alinha-se a dois entendimentos: o primeiro, por esta medida ter sido uma das mais exigidas pelos viajantes na pandemia (Golets et al., 2021); o segundo, em virtude do receio de contrair doenças em suas viagens, possivelmente, permanecer na mente das pessoas por um longo tempo (Wang & Lopez, 2020). Quanto à gestão de marketing, especialmente para as hospedagens que menos investiam em mídias digitais, *ampliar a atuação em canais virtuais*, sobretudo nas redes sociais, manter-se-á como estratégia-chave e que se coaduna às orientações da literatura específica (Perinotto et al., 2021; Zouain et al., 2022). A *prospecção de clientes* constitui outra medida motivada pela perda acentuada no volume de vendas da hotelaria que deve se manter mesmo no período pós-crise. Esta iniciativa se mostra importante aos MHs, por duas razões: no caso de paralisações bruscas de fluxos turísticos, o setor hoteleiro será um dos mais impactados, consoante verificado por Hoang et al. (2021), Jain et al. (2022), Mwiinga e Mwanza (2024); mudanças comportamentais dos viajantes geram novas possibilidades comerciais que, para Peñarroya-Farell e Miralles (2022), devem ser aproveitadas pelas organizações em vários setores e não apenas no turismo.

Figura 9.

Gestão pós-crise: estratégias pós-pandemia

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Gestão operacional	Manter e divulgar protocolos sanitários	[...] protocolos de higienização irão continuar [...] até porque, depois dessa pandemia, a preocupação a respeito dos vírus vai estar mais aguçada (Empresa K).	H, I, J, K, L
Gestão de marketing	Ampliar a atuação em canais virtuais	Trabalhar o marketing porque, como somos um hotel muito recente ainda [...] quando acabar isso tudo, faremos grandes investimentos no marketing (Empresa D). [...] vamos explorar mais nossas redes sociais (Empresa H).	D, H, I, K
	Prospecção de clientes	[...] não vejo a hora de mandar meu comercial para a rua outra vez [...] os primeiros lugares serão aqueles que nos ajudaram durante a pandemia.	
	Intensificar relações interorganizacionais	[...] muito importante o fortalecimento das relações com toda a cadeia produtiva, seja com fornecedores ou empresas (Empresa J).	J, K
Gestão de custos	Economia com insumos	Práticas para economizar, reduzir os custos com materiais como EPIs, materiais descartáveis são práticas que a empresa vai manter.	C

Outrossim, duas MPE entrevistadas manifestaram interesse em *intensificar relações interorganizacionais* com atores da cadeia produtiva do turismo, cientes dos benefícios surgidos dessa interação conjunta. No caso estudado, cooperação que possibilitou a captação de novos clientes e incrementou a competitividade em circunstância adversa, por exemplo. Nesse aspecto, Markovic et al. (2021) sugeriram algo adicional para as MPE, a colaboração também com clientes para gerar benesses aos negócios, como a inovação em serviços. Por fim, a *economia com insumos* variados foi indicada como estratégica para os anos vindouros e facilitada pelos aprendizados obtidos na pandemia. Situação esta que Bhaskara e Filimonau (2021) reconheceram como incorporações necessárias ao cotidiano organizacional, independentemente do mercado estar ou não mergulhado em uma crise.

Refletindo sobre os achados da pesquisa e o encontrado na literatura sobre estratégias na pandemia (síntese exposta na Figura 1), no geral, as MPE investigadas adotaram iniciativas que se coadunam a outras realidades, nacionais e estrangeiras. Em especial, ações de marketing, adoção de protocolos sanitários, negociação com fornecedores na redução de custos operacionais e com o quadro funcional. Achado que contradiz a literatura trata da negociação com fornecedores que, comumente, pressionam mais as MPE (Wright et al., 2015), mas que encontrou acolhimento no cenário da COVID-19, possivelmente, ilustrando que cenários catastróficos podem sensibilizar e/ou fragilizar múltiplos *stakeholders*, favorecendo renegociações dos acordos comerciais e fortalecendo o poder de barganha dos MHs. Evidenciou-se, outrossim, diferenças, no acesso aos subsídios governamentais nas realidades locais e internacionais, fato que deve ter gerado ainda maior complexidade para as organizações brasileiras lidarem com a crise sanitária.

A diversidade de efeitos negativos verificada nas hospedagens pesquisadas – refletida, sobretudo em dificuldades financeiras – reforçou, ainda, que a hotelaria tende a ser um dos segmentos do turismo mais impactados, independentemente da realidade e do público-alvo dos MHs. Isto muda quando se fala da categoria do empreendimento, pois, na pandemia,

as evidências demonstraram que hospedagens mais econômicas foram as menos abaladas financeiramente (Yang et al., 2024). Ou ainda, a falta de consenso na literatura quanto a quem está mais vulnerável a situações de crise – se grandes ou pequenas empresas – encontrou, neste estudo, mais uma evidência para as grandes, pois a única falência identificada foi a de um negócio de maior porte. Entretanto, por não se ter investigado outras variáveis que expliquem seu mau desempenho, neste ponto, sugere-se que se possa considerar o aprofundamento das análises em estudos futuros. Do mesmo modo, as hospedagens que apresentaram melhor desempenho podem não ter sido favorecidas apenas por mudanças no comportamento de consumo e em resposta às estratégias adotadas. Por isso, trabalhos futuros podem considerar outras variáveis que tenham impacto no incremento empresarial.

Outra contradição residiu na diferença de desempenho adaptativo à pandemia, pois, na realidade investigada, MHs ligados a redes foram mais eficazes no enfrentamento da COVID-19, enquanto a literatura internacional aponta que foram os hotéis de rede que obtiveram maiores dificuldades, dadas as suas burocracias operacionais para manterem o padrão da marca (Dogru et al., 2024). A justificativa para esta distinção pode encontrar respaldo na falta de maturidade gerencial de muitos MHs ludovicenses que não se associam a redes e/ou constituem uma hotelaria familiar. Na pesquisa de Bocato e Graciano (2017), grupos familiares hoteleiros, no Brasil, tendem a apresentar menor qualidade nas suas gestões e perderem espaço para as redes, por serem mais profissionalizadas e consolidadas no mercado. Diante do exposto, avança-se para as considerações finais do estudo.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Norteados pelo objetivo de identificar as estratégias de MPE do setor hoteleiro de São Luís do Maranhão para enfrentar os impactos da COVID-19, este trabalho atendeu às agendas de pesquisa de Gomes (2021), Kim et al. (2020) e Bouças da Silva et al. (2021). Inicialmente, a respeito das estratégias de GC, os investigados voltaram seus olhares para o conjunto de *stakeholders* dos MHs, sendo que, para cada um deles, as medidas necessárias se distinguem. Colaboradores e clientes foram os alvos centrais, e para quem a maior parte das estratégias foi direcionada com foco na gestão de marketing, financeira, operacional e de pessoas. Com fornecedores e concorrentes, emergiu a prática da cooperação interorganizacional diante da dificuldade comum aos agentes da cadeia produtiva: lidar com a pandemia e a escassez de clientes. Instituições de suporte, sobretudo governamentais, ratificaram seu papel em contextos adversos, e se mostraram essenciais no fortalecimento empresarial e na retomada das atividades de hospedagem. Diante da magnitude dos impactos sentidos, nota-se que os MHs não podem se concentrar apenas em uma frente de gestão, o que lhes exige/exigirá, constantemente, o desenvolvimento de competências emergentes frente aos novos desafios.

Com relação às contribuições dos resultados para a literatura, este estudo avançou, em relação ao de Gomes (2021), ao apresentar os achados sobre impactos e estratégias de enfrentamento da COVID-19 no setor hoteleiro pertencente a um destino brasileiro ainda não investigado anteriormente, São Luís do Maranhão. A abordagem qualitativa possibilitou discernir, com maior profundidade, sobre as categorias encontradas no primeiro estudo, a

exemplo de demissões, perdas salariais, interrupção dos negócios (impactos) e medidas sanitárias e qualificação (estratégias), além de novas verificadas a partir das falas dos MHs entrevistados. O presente trabalho se somou, outrossim, ao de Kim et al. (2020), no entendimento dos efeitos de doenças epidêmicas no desempenho financeiro, mas com olhar para um setor distinto, o hoteleiro, e para outra enfermidade causadora de uma crise sanitária de maiores proporções: pandemia da COVID-19. Adicionalmente, indicou impactos nas áreas de pessoas e marketing, permitindo ampliar o leque de estratégias possíveis aos negócios em contextos de maior vulnerabilidade empresarial. Por fim, Bouças da Silva et al. (2021) investigaram estratégias e impactos nos variados segmentos do turismo (Agências, A&B, Transporte, Consultoria, Eventos e Cerimonial, além da Hotelaria). A partir do estudo em um segmento específico, aqui se pode verificar as idiossincrasias dos gestores hoteleiros e estabelecer comparativos com a literatura específica, além de contribuições gerenciais oportunas aos MHs.

Com enfoque nos impactos, a rapidez com que a pandemia emergiu demandou uma célere adaptação para minimizar os efeitos negativos provocados, principalmente, pela interrupção parcial ou total nas vendas e operações, algo que repercutiu, imediatamente, em desafios financeiros aos negócios. Embora a COVID-19 tenha impactado o setor hoteleiro como um todo, cada MH sofreu os efeitos repentinos de maneira idiossincrática, circunstância que exigiu rápida capacidade de resposta gerencial. Aqui, afirma-se se tratar de adaptação brusca ao contexto percebido, por duas razões centrais: i. Não é comum que MPE tenham planos contingenciais para momentos de crise; ii. Tratou-se de uma crise de proporções catastróficas que, possivelmente, toda e qualquer organização teria dificuldade de enfrentar. A paralisação abrupta, por outro lado, permitiu efeitos positivos na hotelaria ludovicense, a exemplo de ações conjuntas, reflexões e mudanças na postura empresarial que resultaram em novos rumos para os MHs. Isso ratifica, mais uma vez, o caráter educativo das crises, cujos aprendizados podem ser incorporados ao cotidiano organizacional das MPE e auxiliar no enfrentamento de futuros contextos adversos.

Ressalta-se, portanto, o potencial legado da COVID-19, ou seja, as lições práticas que podem auxiliar na maior competitividade dos negócios hoteleiros, em termos das competências adquiridas, da geração de valor e do reposicionamento de suas marcas. Assim, as implicações práticas são apresentadas, a partir de algumas contribuições gerenciais aos MHs, no enfrentamento de cenários adversos: aperfeiçoar e comunicar os protocolos sanitários para aportar maior sensação de segurança aos viajantes; cooperação vertical e horizontal para viabilizar estratégias individuais; compor planos contingenciais para confrontar crises, extrapolando fundos de reservas; observar mudanças no comportamento de consumo que possam ser aproveitadas para gerar novas oportunidades de negócio; incorporar ferramentas digitais a processos e estratégias organizacionais; consolidar os aprendizados em manuais de procedimento e práticas que auxiliem em crises futuras.

Por fim, destaca-se que as limitações deste trabalho se relacionam ao *locus* da pesquisa, segmento e setor econômico investigados, ou seja, setor hoteleiro de um destino brasileiro, o que impede a generalização dos resultados para outras realidades. Ainda que não seja uma limitação em si, a abordagem qualitativa pode impulsionar outros estudos que considerem um

maior quantitativo de empresas. Logo, recomenda-se para estudos futuros sobre GC: pesquisar outros setores econômicos (agronegócio, mineração, pecuária, indústria, terceiro setor, entre outras organizações do setor de serviços não ligadas ao turismo) e diferentes segmentos do turismo (agenciamento, transporte, consultoria, A&B, guias etc.) que possibilitem estudos comparativos; abranger outras realidades nacionais e internacionais para desenvolver esses estudos, considerando a possibilidade de integrar novas categorias de análise e temas que dialoguem com a GC; desenvolver abordagens quantitativas, variando técnicas de coleta e análise, de preferência, incorporando algumas das sugestões elencadas aqui; desenvolver estudos longitudinais para verificar os efeitos no longo prazo das crises sobre os negócios e os resultados das estratégias desenvolvidas nesse período, além dos aprendizados proporcionados.



REFERÊNCIAS

- Alves, J., Lok, T., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during COVID-19 out-break: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Andirin, C., Moital, M., & Cardoso, C. P. (2017). Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(3), 80-502, set./dez. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1342>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-124.
- Anttila, U. M. A. (2014). Human security and learning in crisis management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 4(1), 82-94. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-04-2013-0014>
- Antwi, C. O., Ntim, S. Y., Zhang, J., Asante, E. A., Darko, A. P., & Ren, J. (2024). Health-protective instinct and emotional exhaustion: The why and when perceived COVID-19 infectability emotionally drains frontline employees during a pandemic. *International Journal of Stress Management*. <https://doi.org/10.1037/str0000326>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Ed. rev. ampl. São Paulo: Edições 70.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. *Harvard Business School Working Paper*, 20-102, April. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Bella-Elliott, D., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2021). Business Reopening during the COVID-19 Pandemic. *Harvard Business School Entrepreneurial Management*, Working Paper, 20-132.
- Bhaskara, G. I. & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: a perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364-375. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>
- Bocato, F. & Graciano, R. X. (2017). Gestão Familiar na Hotelaria: realidades e perspectivas. *Revista NUPEM*, 5(9), 163-174, jul./dez. <https://doi.org/10.33871/nupem.v5i9.209>

- Bouças da Silva,D.L., Hoffmann,V.E., & Martínez-Cháfer,L. (2023). Trust and trust-linked elements in the formation of tourism networks in Brazil and Spain. *Journal of Trust Research*,3(1),24-50.<https://doi.org/10.1080/21515581.2023.2190900>
- Bouças da Silva,D.L., Miranda,A.L., & Hoffmann,V.E. (2021). Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(1),2203,1982-6125. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>
- Bourletidis,K. (2013). The strategic management of market information to SMEs during economic crisis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73,598-606. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.096>
- Cassol,A., Marietto,M.L., & Martins,C.B. (2022). Inovação em pequenas e médias empresas: a influência da capacidade absorviva. *Revista de Ciências da Administração*, 24(62),102-121,jan.-abr. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e73575>
- Clampit,J.A., Lorenz,M.P., Gamble,J.E., & Lee,J. (2022). Performance stability among small and medium-sized enterprises during COVID-19: A test of the efficacy of dynamic capabilities. *International Small Business Journal*, 40(3),403-419. <https://doi.org/10.1177/02662426211033270>
- Dias,A., Manuel,E.C., Dutschke,G., Pereira,L.F., & Pereira,R. (2021). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities. *International Journal of Learning and Change*,13(1),63-80.<https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.111662>
- Dias,C.P. & Feger,J.E. (2020). Panorama dos impactos da pandemia instaurada pela COVID-19 no setor hoteleiro de Florianópolis/SC. *Espaço e Tempo Midiáticos*, 3(2),12. <https://doi.org/10.20873/stmmta2020-11284>
- Doern, R. (2021). Knocked down but not out and fighting to go the distance: Small business responses to an unfolding crisis in the initial impact period. *Journal of Business Venturing Insights*, 15,e00221,2352-6734. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00221>
- Dogru,T., Mody,M.A., Hanks,L., Suess,C., Işık,C., & Sozen,E. (2024). The impact of business models and state regulations on the accommodation sector: theory and empirical evidence from the recent pandemic. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,36(6),1713-1743. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1201>
- Duarte,J. (2005). *Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas,1,62-83.
- Dube,K., Nhamo,G., & Chikodzi,D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 1-4. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>

- Falquetto, J.M.Z., Hoffmann, V.E., & Farias, J. (2018). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), dez., 40-53. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>
- Foo, L.P., Chin, M.Y., Tan, K.L., & Phuah, K.T. (2020). The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia. *Current Issues in Tourism*, [s.l.], 1-5, jun. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777951>
- Freire, L.L., Costa, H.A., & Bouças, D. (2022). Negócios sociais do turismo na pandemia: crise, respostas estratégicas e perspectivas de futuro. In: Brasileiro, I., Bouças, D., Alvares, D., & Costa, H. (orgs.). *Turismo, Sustentabilidade e COVID-19: entre incertezas e esperanças* (98-127). – Brasília: Universidade de Brasília, LETS/UnB. 367p.: Il. – (Coleção Travessias). Recuperado em 28 março 2024 de <https://lets.etc.br>.
- Fundação Getúlio Vargas [FGV]. (2020). *Impactos Econ micos do COVID-19*. Propostas para o Turismo Brasileiro. Recuperado em 04 abril 2022 de https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf.
- Garcia, G.A., Schwantz, P.I., & Moretto Neto, L. (2021). Análise do Plano de Contingência da Fundação Oswaldo Cruz para o Enfrentamento do Coronavírus. *Revista de Ciências da Administração*, 23(61), 24-36, set.-dez. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e80517>
- Giunipero, L.C., Denslow, D., & Rynarzewska, A.I. (2021). Small business survival and COVID-19 – An exploratory analysis of carriers. *Research in Transportation Economics*, 101087. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101087>
- Golets, A., Farias, J., Pilati, R., & Costa, H.A. (2021). COVID-19 pandemic and tourism: The impact of health risk perception and intolerance of uncertainty on travel intentions. *Current Psychology*, 1, 13-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02282-6>
- Gomes, B.S. (2021). *O impacto do novo Coronav rus (COVID-19) na hotelaria através da perspectiva dos colaboradores*. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hospitalidade), Universidade Portucalense, Porto.
- Hall, C., Scott, D., & G ssling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23, 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hoang, T.G., Truong, N.T., & Nguyen, T.M. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*, 15(2), 209-229. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00441-0>

- Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Iancu, E. & Ciubotaru, I. (2013). Theoretical and experimental research on the use of expert systems (ES) in assessing risks of failure in metallurgical companies. *Metalurgija*, 52, 279-281. Recuperado em 20 junho 2022 de <https://hrcak.srce.hr/92688>.
- Jain, A., Shanker, S., & Barve, A. (2022). Resilience against the COVID-19 pandemic: is the hotel and tourism supply chain on the right path? *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3194-3225. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2021-0249>
- Katare, B., Marshall, M.I., & Valdivia, C.B. (2021). Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102332. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102332>
- Kim, J., Lee, S., & Tang, L. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.015>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Apr., 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Lages, V. & Costa, H. (2022). Sobre transições que nos inquietam: o turismo em transformação. In: Brasileiro, I., Bouças, D., Alvares, D., & Costa, H. (orgs.). *Turismo, Sustentabilidade e COVID-19: entre incertezas e esperanças* (p.10-26). – Brasília: Universidade de Brasília, LETS/UnB. 367p.: Il. – (Coleção Travessias). Recuperado em 28 março 2024 de <https://lets.etc.br>.
- Li, M. (2021). Did the small business administration's COVID-19 assistance go to the hard hit firms and bring the desired relief? *Journal of Economics and Business*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2020.105969>
- Markovic, S., Koporcic, N., Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Magljalic, S., Bagherzadeh, M., & Islam, N. (2021). Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120883. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120883>
- Ministério do Turismo [MTur]. (2019). *Mapa do Turismo 2019-2021*. Brasília-DF. Recuperado em 12 maio 2022 de <http://www.mapa.tu-rismo.gov.br/mapa/init.html#/home>.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2021). O impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de Turismo e Cultura do Brasil. *Revista Dados & Informações do Turismo no Brasil*. 2ª Edição. MTur, junho. Recuperado em 12 maio 2022 de <http://dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html>.

- Mogaji,E., Adekunle,I., Aririguzoh,S., & Oginni, A. (2022). Dealing with impact of COVID-19 on transportation in a developing country: Insights and policy recommendations. *Transport Policy*,116,304-314. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.12.002>
- Muñoz,P., Kimmitt,J., Kibler,E., & Farny,S. (2019). Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6),413-434. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541591>
- Mwiinga,I. & Mwanza,B.G. (2024). An Assessment of the Impact of Covid-19 Pandemic on Employment in the Tourism Industry in Zambia. *Social Science Journal for Advanced Research*,[S. l.],4(1),59–66. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10650007>
- Nascimento,A.C., Prado,N.B., & Cunha,C.F. (2021). COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? *Revista Expectativa*, 20(1),5072, jan./mar. <https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26442>
- Peñarroya-Farell, M. & Miralles, F. (2022). Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *J. Open. Innov. Technol. Mark. Complex*,8(39). <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>
- Perinotto, A.R.C., Lima Sobrinho, L., Soares, J.R.R., & Sánchez Fernández, M.D. (2021). O uso das estratégias de Co-marketing, Coopetição e marketing do destino, por meio da mídia social Instagram no período de pandemia. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*,10(2),81-105,maio/ago. <https://doi.org/10.5585/podium.v10i2.19018>
- Ponis,S.T. & Koronis,E. (2012). A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management. *Knowledge and Process Management*,19(3),148-159. <https://doi.org/10.1002/kpm.1390>
- Prohorovs, A. (2020). Getting Ready for Recession: How SMEs Prepared for Covid-19 Pandemic and Economic Recession. *Forbes (Latvian edition)*,11,May,46-49. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3596611>
- Panrotas. (2024). Não cancele, remarque: Turismo faz campanha para apoiar viagens ao RS. Recuperado em 30 maio 2024 de https://www.panrotas.com.br/mercado/destinos/2024/05/nao-cancele-remarque-turismo-faz-campanha-para-apoiar-viagens-ao-rs_205615.html#:~:text=Para%20que%20o%20Turismo%20n%C3%A3o,as%20coisas%20estejam%20mais%20estabilizadas.
- Rumelt,R.P., Schendel,D.E., & Teece,D.J. (1995). History of Strategic Management. In: Rumelt,R.P., Schendel,D.E., & Teece,D.J. (ed.). *Fundamental Issues in Strategy*, Boston:Harvard Business School Press,9-47.
- Santos, M. & Flores, L.C.S. (2017). Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*,11(1),133-153, jan./abr. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1169>

- Santos, N. & Moreira, C.O. (2021). Uncertainty and expectations in Portugal's tourism activities. Impacts of COVID-19. *Research in Globalization*, 3, 100071. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100071>
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, 197, 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.147>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Sebrae: Brasília (DF). 284p. ISSN 1983-2095. Recuperado em 24 junho 2022 de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.
- Stephens, S., McLaughlin, C., & McLaughlin, K. (2021). Small business in a time of crisis: A five stage model of business grief. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00282. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00282>
- Supardi, S. & Syamsul, H. (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII, 4068-4076.
- Tang, J.Z., Stephen, X., & Lin, S. (2021). To reopen or not to reopen? How entrepreneurial alertness influences small business reopening after the COVID-19 lockdown. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00275. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00275>
- Trentin, F., Costa, M.A.M., & Moraes, C.C.A. (2022). Crédito Extraordinário Federal para manutenção do setor de turismo durante a pandemia da COVID-19. *Formação (Online)*, 29(55), 29-53. <https://doi.org/10.33081/formacao.v29i55.8879>
- Tsionas, M.G. (2020). COVID-19 and gradual adjustment in the tourism, hospitality, and related industries. *Tourism Economics*, 1-5. <https://doi.org/10.1177/1354816620933039>
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2021). *Global economy could lose over \$4 trillion due to COVID-19 impact on tourism*. Recuperado em 05 abril 2022 de <https://unctad.org/news/global-economy-could-lose-over-4-trillion-due-covid-19-impact-tourism>.
- Vale, A.F.N., Regis, S.V.C., Santos, N.I.F., & Oliveira, A.M.B. (2020). O Setor de Hotelaria da Praia de Canoa Quebrada-CE Frente à Pandemia da COVID-19. *HOLOS*, 5, 1-16. <https://doi.org/10.15628/holos.2020.10818>
- Yang, Y., Li, H., & Roehl, W.S. (2024). COVID-19 pandemic and hotel property performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 71-90. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1084>
- Wang, F. & Lopez, C. (2020). Does communicating safety matter? *Annals of Tourism Research*, 80, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102805>

- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41,7-18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. Pioneira Thomson Learning.
- Wolfe, M.T. & Patel, P.C. (2021). Everybody hurts: Self-employment, financial concerns, mental distress, and well-being during COVID-19. *Journal of Business Venturing Insights*, 15,e00231. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00231>
- World Economic Forum [WEF]. (2020). *The global risks report (15th edition)*. WEF; Marsh & McLennan, Zurich Insurance Group. Recuperado em 05 março 2022 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf.
- World Tourism Organization [WTO]. (2021). *Tourism and COVID-19 – Unprecedented Economic Impacts*. Recuperado em 28 maio 2024 de <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>.
- World Tourism Organization [WTO]. (2024). *International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024*. Recuperado em 28 maio 2024 de <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>.
- Wright,P.L., Kroll,M.J., & Parnell,J. (2015). *Administração estratégica: conceitos*. Tradução: Celso Rimoli, Lenita Esteves.Atlas.
- Zarghami,S.A. (2021). A reflection on the impact of the COVID-19 pandemic on Australian businesses: Toward a taxonomy of vulnerabilities. *International Journal of Disaster Risk Reduction*,64,102496. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102496>
- Zouain, D.M., Lohmann, P.B., Laurentis, G., Virkki, K.B., & Bittencourt, F.T.R. (2022). Os efeitos da Covid-19 no turismo da cidade do Rio de Janeiro: oportunidades e desafios. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo,11(1),59-88,jan./abr. <https://doi.org/10.5585/podium.v11i1.19517>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editores

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	02-07-2022
Aprovado em:	09-07-2024
Publicado em:	18-10-2024