

Chamada especial: Turismo e Covid-19

Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil

Live or Let Die: strategies for coping with COVID-19 from a business perspective in São Luís, Maranhão, Brazil

Viva o Deje Morir: estrategias para reaccionar ante la COVID-19 desde una perspectiva empresarial en São Luís do Maranhão, Brasil

David Leonardo Bouças da Silva¹; Anderson Lourenço Miranda¹; Valmir Emil Hoffmann²

¹Universidade Federal do Maranhão (DETUH-UFMA), São Luís, MA, Brasil.

²Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Palavras-chave:

Gerenciamento de crise.
Estratégia.
Pequenos negócios.
COVID-19.
São Luís do Maranhão.

Resumo

Este trabalho objetivou identificar as estratégias desenvolvidas por micro e pequenas empresas (MPE) do turismo ludovicense para enfrentar a crise provocada pela COVID-19. Adicionalmente, detectou-se impactos da pandemia sobre os negócios. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, transversal, descritiva e exploratória com MPE de hospedagem, transporte, agenciamento, A&B, consultoria, cerimonial e eventos. Os dados foram coletados, por meio de roteiro semiestruturado contendo as categorias: impactos e gerenciamento de crise. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam impactos negativos, como “dificuldades financeiras”, e positivos, a exemplo das “oportunidades de qualificação profissional”. Empresas de A&B obtiveram “melhorias no faturamento” graças ao delivery. As estratégias para enfrentamento versam sobre gestão de marketing, finanças, operacional e pessoas, e variam conforme segmentos e stakeholders envolvidos. No geral, as empresas não fazem planos contingenciais e agem de forma responsiva às crises. Destacou-se a atuação de instituições públicas e privadas no “apoio técnico e financeiro” aos negócios, embora a “lentidão no acesso aos subsídios financeiros” venha comprometendo o futuro das MPE. Para o pós-crise, os empreendimentos almejam estratégias que estejam em consonância ao “novo normal” e fortaleçam a percepção de segurança nos consumidores.

Keywords:

Crisis management.
Strategy.
SMEs.
COVID-19.
São Luís do Maranhão.

Abstract

This study aimed to identify the strategies developed by micro and small tourism companies to face the crisis caused by COVID-19 in São Luís, Maranhão, Brazil. In addition, the effects of the pandemic on business were examined. Therefore, a qualitative, cross-sectional, descriptive and exploratory research project was developed with micro and small business in the following sectors: lodging, transportation, agency, F&B, consultancy, ceremonies and events. Data were collected through a semi-structured script containing the categories crisis

impacts, crisis planning, implementation of crisis management and post-crisis management. A content analysis technique was used. The results show negative impacts, such as 'financial difficulties', and positive impacts, such as 'professional qualification opportunities'. F&D companies achieved 'improvements in revenue' due to delivery. The strategies used to face the pandemic deal with marketing, finances, operational and HR management, and they vary according to the type of segments and stakeholders involved. In general, companies do not make contingency plans and act responsively to crises. Findings also point out the performance of public and private institutions in 'technical and financial support' to businesses, although 'slow access to financial subsidies' has been jeopardising the future of businesses. For the post-crisis period, firms aim for strategies that are in line with the new normal and that strengthen consumers' sense of safety.

Palabras clave:

Gestión de crisis.
Estrategia.
Pequeños negocios.
COVID-19.
São Luís do Maranhão.

Revisado por pares.
Recebido em: 31/07/2020.
Aprovado em: 16/09/2020.
Editor:
Glauber Eduardo de Oliveira Santos



Resumen

En este artículo se buscó conocer las estrategias de las micro y pequeñas empresas (MPE) del turismo de São Luís (MA) para reaccionar ante la crisis causada por la COVID-19. Además, se detectaron los impactos de la pandemia en los negocios. Esta investigación es cualitativa, transversal, descriptiva y exploratoria que utilizó un guión semiestructurado con las categorías: impactos y gestión de crisis. Las entrevistas fueron desarrolladas con alojamientos, agencias (transporte y turismo), restaurantes, consultoría, bodas y eventos. Se utilizó la técnica de Análisis de Contenido. Los hallazgos indican impactos negativos, "dificultades financieras" y positivos, como "oportunidades de calificación profesional". Los restaurantes lograron "mejoras en el desempeño financiero" debido a las entregas. Para reaccionar ante la crisis realizaron la gestión operativa, de marketing, finanzas y recursos humanos, que varían según los segmentos y las partes interesadas e involucradas. En general, las MPE no presentan planes de contingencia y actúan de manera reactiva ante la crisis. Se destacó, aún, el "apoyo técnico y financiero" de instituciones públicas y privadas, aunque el "acceso lento a los subsidios financieros" ha puesto en peligro el futuro de las empresas. Para el período posterior a la crisis, los negocios buscan estrategias que estén en línea con la "nueva normalidad" y mejoren la percepción de seguridad en los consumidores.

Como citar: 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*, São Paulo, 15 (1), 2203. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>

1 INTRODUÇÃO

A contar de março de 2020, o mundo vem sendo desafiado pelo momento histórico da pandemia causada pelo rápido contágio do coronavírus SARS-CoV-2 – COVID-19 – cujos impactos, sem precedentes, vão desde a grave crise econômica global, até a perda em larga escala de vidas humanas (Baum & Hai, 2020; UNWTO, 2020). Trata-se da maior crise de saúde pública em memória viva (OECD, 2020), a qual resultou na significativa redução e/ou bloqueio total das operações de hospitalidade e turismo em muitos países (Chinazzi et al., 2020), situação esta que impõe enormes desafios ao setor turístico em geral (Bartik et al., 2020) e, em especial, às micro e pequenas empresas – MPE – (Dube, Nhamo, & Chikodzi, 2020).

Apesar das contribuições das MPE para o sistema socioeconômico global (Inan & Bititci, 2015), essas empresas apresentam especificidades que as desafiam a enfrentar fortes concorrências e turbulências no mercado (Castor, 2009). Em âmbito brasileiro, 98,5% dos, aproximadamente, 5 milhões de estabelecimentos são MPE (Nassif, Corrêa, & Rossetto, 2020), portanto, negócios suscetíveis às oscilações do mercado e a uma conjuntura econômica fragilizada (Asgary, Ozdemir, & Özyürek, 2020), sobretudo diante de cenários adversos como o provocado pela COVID-19.

Ao se ter em mente que o turismo é suscetível a desastres naturais e pandemias que resultam em perdas financeiras substanciais (Kim, Lee, & Tang, 2020), com a COVID-19, os negócios turísticos de menor porte estão enfrentando um iminente colapso (Dube et al., 2020). As MPE acabam mais expostas às adversidades causadas pelas crises do que negócios de maior porte (Hall, Scott, & Gössling, 2020), uma vez que sofrem com a carência de mecanismos de gestão, mão de obra, material e recursos financeiros para lidar com tais eventos imprevistos (Bourletidis, 2013; Giannacourou, Kantari, & Christopoulou, 2015).

Logo, os efeitos da pandemia, cujo término se mostra ainda incerto (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2020), serão desiguais no espaço e no tempo às organizações turísticas (Hall et al., 2020). Estima-se que mais de 75% das MPE européias e estadunidenses do turismo não reabram após a pandemia (Baum & Hai, 2020),

sendo que boa parte já encerrou suas operações (Bartik et al., 2020). No Brasil, alguns impactos aos negócios já identificados demonstram que em segmentos como o do turismo corporativo, a queda deve ser próxima a 90%, considerando atividades como transporte, hospedagem e seguro (ABRACORP, 2020). Outros estudos apontam que as perdas econômicas, em comparação ao PIB do setor em 2019, serão na ordem de R\$ 116,7 bilhões no biênio 2020-2021, representando perda de 21,5% na produção total do período (FGV, 2020).

Diante desta situação, fala-se da necessidade do setor turístico como um todo desenvolver medidas considerando as suas idiossincrasias, a fim de que os negócios saibam agir diante do “novo normal” (Dube et al., 2020). Considerando que as estratégias competitivas podem ser um processo emergente de aprendizagem e adaptação (Whittington, 2002), levanta-se a indispensável postura reativa das MPE para não apenas responderem à crise pandêmica, quanto para sobreviverem a ela (Alves et al., 2020).

Isto posto, emerge o seguinte questionamento: como as MPE vêm respondendo, em termos estratégicos, à crise provocada pelo novo coronavírus? Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar as estratégias desenvolvidas por micro e pequenos negócios do turismo em São Luís do Maranhão para o enfrentamento da pandemia da COVID-19. Adicionalmente, buscou-se detectar os impactos resultantes desta pandemia às MPE.

A justificativa deste trabalho encontra respaldo em Kraus et al. (2020) para pesquisar gerenciamento de crise em diferentes países do mundo, a fim de aprofundar o conhecimento sobre a temática. Kim et al. (2020) sugeriram a realização contínua de estudos sobre impactos de doenças pandêmicas, considerando o crescente aparecimento de novas enfermidades. Com olhar específico para o turismo, Tito e Araújo (2019) alegaram uma escassez de investigações sobre gerenciamento de crise (GC) no âmbito brasileiro, cujos trabalhos, normalmente, relacionam-se ao setor hoteleiro. Dessa forma, somaram-se à agenda de pesquisa de Silva et al. (2018), aconselhando explorar as estratégias desenvolvidas por organizações turísticas, em distintos segmentos, para lidar com momentos de crise.

Este trabalho está dividido em cinco partes, em que são apresentados: (i) introdução, objetivos e justificativa do estudo; (ii) referencial teórico sobre gerenciamento de crise e estratégia em MPE; (iii) metodologia; (iv) resultados e discussões; (v) conclusões, contribuições gerenciais, limitações do estudo e agenda de pesquisa. A partir desses apontamentos, o trabalho se desvela nas linhas subsequentes.

2 GESTÃO DE CRISES EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Do ponto de vista conceitual, uma crise é um processo indesejado, comumente inesperado e de limitação temporal, cujo desdobramento é, possivelmente, ambíguo (Glaesser, 2006). Uma crise não se resume a um evento isolado, mas a um processo que se desenvolve e evolui em fases (Miranda, 2017). Quanto mais durar a crise, mais escassos se tornam os recursos financeiros (Wenzel et al., 2020), levando a uma possível falência das empresas (Bartik et al., 2020), o que requer tomadas de decisão imediatas (Glaesser, 2006) e estratégias de adaptação (Whittington, 2002).

Em épocas de crise, os negócios de menor porte costumam ser pioneiros e as principais vítimas (Bourletidis, 2013). As MPE sofrem impactos desproporcionais em contextos de desacelerações econômicas, devido a limitações pecuniárias e à dependência de empréstimos bancários com elevadas taxas de juros (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Vincula-se a fragilidade financeira das MPE, também, à vulnerabilidade do poder de pressão dos grandes fornecedores e clientes (Castor, 2009). Além disso, deficiências relativas às capacidades tecnológicas, administrativas e humanas podem reduzir a força competitiva das MPE para superar crises (Bourletidis, 2013; Giannacourou et al., 2015). Assim, essas empresas enfrentam obstáculos internos e externos que tornam difícil a sua sobrevivência (Miranda, 2017).

Por outro lado, há quem acredite que as MPE sejam menos vulneráveis às crises do que os negócios de maior porte (Bourletidis, 2013), em virtude da sua capacidade superior e mais célere de adaptação (Gregory, Harvie, & Lee, 2002) na exploração de nichos de mercado (Bourletidis, 2013) e na imitação das melhores práticas empresariais (Wright, Kroll, & Parnell, 2015). Essas capacidades são favorecidas por sua reduzida burocracia (Alves et al., 2020) e, dessa maneira, é necessário que as empresas façam o gerenciamento de crise (Tito & Araújo, 2019).

O gerenciamento de crise (GC) se refere a um conjunto de estratégias de processos, medidas de planejamento e implementação, objetivando a prevenção e o enfrentamento da crise (Glaesser, 2006). O GC é orientado por processos (Hong, Huang, & Li, 2012) de melhoria contínua que incorporam lições aprendidas para minimizar riscos na próxima crise (Alves et al., 2020). As crises geram anomalias no desempenho empresarial (Kurschus, Sarapovas, & Cvilikas, 2015) e, para as MPE, essas turbulências podem ocasionar mudanças incrementais ou radicais (Iancu & Ciubotaru, 2013).

O GC abarca três etapas (Kraus et al., 2020): prevenção pré-crise, implementação da gestão de crise e resultados pós-crise. Há tempos, afirmava-se que tentar antecipar acontecimentos imprevisíveis pode ser um desperdício de tempo e energia, os quais deveriam ser direcionados a outras atividades (Ansoff, 1957). Talvez por isso, Chien e Law (2003) percebiam não ser comum que as empresas apresentem planos para enfrentamento das crises, fato que obstaculiza estabelecer medidas preventivas diante da sua ocorrência. Este resultado foi encontrado também por Andirin, Moital e Cardoso (2017) no segmento de eventos, em que o GC parte mais da tomada de decisão espontânea do que da consulta a planos de contingência. Assim sendo, a GC, do ponto de vista da estratégia, assume uma característica mais emergente (Whittington, 2002).

Como resposta estratégica às crises, foram identificados estudos sobre MPE em diferentes realidades. No âmbito internacional, pequenos negócios sul-coreanos primaram pelo fortalecimento da inovação tecnológica e marketing (Gregory et al., 2002). Na Turquia, falou-se, inclusive, na elevação dos dispêndios relacionados às operações de venda e promoção (Koksul & Ozgul, 2007). Hamdani e Wirawan (2012) asseveraram que MPE da Indonésia precisaram desenvolver estratégias inovadoras, a partir de novos produtos e marketing, além de redefinir preços e estabelecer parcerias para enfrentar períodos de recessão.

Para a resiliência de MPE neozelandesas, Vargo e Serville (2011) reconheceram a importância de lideranças que tomem decisões cautelosas e direcionem com positividade as ações, de culturas organizacionais que valorizem o planejamento e a inovação, e de equipes responsivas a uma situação caótica. Na pesquisa de Alonso-Almeida e Bremser (2013), a qual incluía hotéis madrilenos de porte reduzido, a manutenção da qualidade dos serviços, e o fortalecimento da marca e da lealdade dos consumidores foram as estratégias que melhor mitigaram os efeitos nocivos da crise. Já os empreendimentos que cortaram custos obtiveram desempenho inferior. No contexto de MPE norte-americanas, o GC se voltou a estratégias com foco na remuneração do trabalhador, comunicação transparente com fornecedores e consumidores, e criatividade, a fim de incrementar o desempenho operacional e o valor de mercado (Wilson, 2016). Todas essas realidades foram estudadas, a partir de duas grandes crises que afetaram o turismo mundial: 11 de setembro de 2001 e a crise de 2008.

Já nos dias atuais, tão logo surgiu o novo coronavírus, MPE chinesas agiram para superar a crise, enfocando cinco áreas: operações, finanças, RH, produtos e redes (Alves et al., 2020). Orientaram, ainda, incrementar relacionamento com clientes e se ater a produtos, finanças, aprendizagens dinâmicas e *hardware*. O amplo estudo de Bartik et al. (2020), com 5.800 MPE norte-americanas, comprovou que muitas apresentavam reduzido capital financeiro no início da pandemia, o que demandou cortes drásticos de despesas, dívidas adicionais ou declaração de falência, alternativas plausíveis, porquanto muitas, provavelmente, não conseguirão assistência financeira a tempo. Nesse sentido é que Alves et al. (2020) aconselharam aprimorar as estratégias de resiliência, em vez de esperar por apoio governamental.

Ainda assim, Bartik et al. (2020) insistem no apoio de *stakeholders*, a exemplo de agentes governamentais, em consolidar medidas econômicas e de saúde pública que mitiguem os efeitos da crise. Como adendo, salienta-se que não somente a capacidade de gerenciar procedimentos internos pode gerar maior competitividade (Miranda, 2017), mas também as relações estabelecidas com clientes, fornecedores e parceiros (Wright et al., 2015). Entre os *stakeholders*, notabiliza-se as instituições de suporte (IDS) – organizações governamentais, associações empresariais, fontes financiadoras, universidades etc. – que contribuem, por meio de apoio técnico-financeiro, serviços especializados e como repositório de conhecimentos, corroborando a competitividade empresarial (Hoffmann & Campos, 2013).

Na conjuntura portuguesa de enfrentamento da pandemia, empresas de porte reduzido lançaram mão das suas capacidades dinâmicas relacionadas ao empreendedorismo, inovação, acúmulo de conhecimentos e parcerias para desenvolverem novos produtos (Dias et al., 2020). Em outros cinco países europeus, a

investigação com empresas familiares, incluindo as MPE, identificou preocupações gerenciais com liquidez, redução dos custos e da carga de trabalho, como também apoio governamental. Os ajustes específicos à COVID-19 incluíram a adoção do distanciamento social, medidas de higiene e comunicação com funcionários, visando superar medos relacionados à doença (Kraus et al., 2020).

No setor de restauração de diversos países, Dube et al. (2020) observaram algumas estratégias de enfrentamento: adotar medidas personalizadas para retorno dos negócios sob a nova normalidade; cuidar de clientes e funcionários; desenvolver e/ou adotar protocolos sanitários, almejando certificações; realizar ajustes empresariais como o redimensionamento do negócio; estabelecer parcerias e colaboração; e acessar pacotes de estímulos financeiros. Kim et al. (2020) ressaltaram que algumas características empresariais, a exemplo da confiabilidade da marca, protegem os negócios do setor de A&B, e indicaram estratégias como publicidade direcionada ao esclarecimento das condições sanitárias, remodelagem de embalagens e oferta de cardápios especiais.

No Brasil, a bibliometria de Tito e Araújo (2019) confirmou um número reduzido de publicações sobre a temática em MPE do turismo. As investigações de Hoffmann, Vieira e Reyes Jr. (2015), e Silva et al. (2018), não foram realizadas, especificamente, com MPE hoteleiras, mas as contemplaram na amostra. Ambas identificaram relacionamentos interempresariais como estratégia diferencial para encarar crises, sendo que, neste último estudo, verificou-se ações de melhoria de produtos, promoção em canais virtuais, negociação com fornecedores e clientes, redução de custos, treinamentos e recompensas financeiras, como estratégias de enfrentamento.

A respeito dos relacionamentos citados – traduzidos como redes de cooperação – há indicações para seu uso no fortalecimento da competitividade empresarial (Bouças da Silva, Hoffmann, & Costa, 2020). Isso acontece em razão das possibilidades de angariar e compartilhar recursos complementares do parceiro (Costa & Albuquerque, 2013), como conhecimentos e informação, reduzir incertezas, obter economias de escala, e adquirir financiamentos conjuntos (Hoffmann et al., 2015). Essas parcerias podem ser motivadas pelo desejo de alcançar objetivos comuns (Balestrin & Verschoore, 2014), a exemplo da necessidade de resolver problemas que, isoladamente, não se solucionaria (Dyer & Singh, 1998) a custo baixo. Ressalta-se, ainda, que essas alianças, as quais podem ser iniciadas pela intermediação de uma IDS (Bouças da Silva et al., 2020), contribuem para acelerar a resposta adaptativa às externalidades (Costa et al., 2008), como crises sanitárias e econômicas.

Abrangendo empresas de variados portes, a bibliometria de Wenzel et al. (2020) mapeou as seguintes estratégias típicas de crises: reduzir custos, manter as operações em andamento, inovação estratégica e/ou encerrar as operações. Kraus et al. (2020) assinalaram que as crises oferecem oportunidades de ajuste, em que se deve aproveitar o tempo disponível para realizar treinamentos e salvaguardas operacionais. Para cidades turísticas, Wang e Lopez (2020) sugeriram que as estratégias promocionais oficiais, em épocas de pandemia, evidenciem a segurança nos destinos, a fim de fortalecer a sua imagem e impactar as intenções de viagem. Esse entendimento é revalidado por Golets et al. (2020) que verificaram a sensação de segurança, ausência de risco e controle sanitário como condições para que se queira voltar a fazer turismo. De maneira geral, as empresas que modificarem, adequadamente, as suas estratégias poderão manter ou melhorar seu desempenho durante crises (Koksal & Ozgul, 2007).

3 METODOLOGIA

Esta investigação, de natureza qualitativa, transversal, descritiva e exploratória (Flick, 2009), procura atender às recomendações de Andirin et al. (2017), acerca da necessidade de estudos qualitativos sobre crise, e de Kraus et al. (2020) que compreendem a presente pandemia como uma crise sem precedentes e cujas peculiaridades demandam abordagens exploratórias para aprofundar a temática.

O *lócus* da pesquisa foi São Luís do Maranhão, considerada um dos principais destinos indutores brasileiros (Santos & Flores, 2017) e contemplada na categoria A, entre as cidades com melhor desempenho na economia do turismo (MTur, 2019). A capital maranhense constitui um dos pontos de chegada e/ou partida dos viajantes interessados em conhecer a Rota das Emoções, principalmente o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses e suas localidades âncora, Santo Amaro e Barreirinhas (Bouças da Silva et al., 2020).

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro semiestruturado, contendo quatro categorias – impactos da crise, planejamento de crise, gestão de crise e gestão pós-crise – as quais foram criadas, a partir de Glaesser (2006), Hoffmann et al. (2015), Silva et al. (2018), Bartik et al. (2020) e Kraus et al. (2020) (Quadro 1).

Quadro 1 - Categorias e subcategorias de pesquisa

Categorias	Subcategorias	Referências
Impactos da crise	Impactos positivos e negativos	Glaesser (2006)
Planejamento de crise	Estratégias preventivas	Kraus et al. (2020)
Gestão de crise	Estratégias para enfrentamento – colaboradores e clientes	Kraus et al. (2020) Silva et al. (2018)
	Estratégias para enfrentamento – fornecedores e concorrentes	Bartik et al. (2020)
	Estratégias para enfrentamento – instituições de suporte	Hoffmann et al. (2015)
Gestão pós-crise	Estratégias no período pós-pandemia	Kraus et al. (2020)

Fonte: Elaboração própria a partir do referencial da pesquisa.

A unidade de análise abarca as MPE relacionadas ao turismo, ou seja, empresas com até 19 colaboradores (SEBRAE, 2014), ciente de que o quantitativo de funcionários é o indicador mais comum para diferenciar MPE dos empreendimentos de maior porte (Inan & Bititci, 2015). Para a determinação amostral, lançou-se mão dos critérios de adesão e saturação teórica, seguindo as orientações para sistematização e tratamento de dados de Falchetto e Farias (2016). Segundo elas, a literatura específica tem identificado saturação na 12ª entrevista e, neste estudo, realizou-se duas adicionais para confirmar o ponto de saturação. Assim, chegou-se à amostra de 14 MPE de um universo de 2.993 (SEBRAE, 2020) pertencentes aos segmentos da cadeia produtiva do turismo contemplados na pesquisa (Tabela 1). Ratifica-se, ainda, que o quantitativo obtido foi considerado suficiente às análises, porquanto a amostra qualitativa ideal é a que reflete, em intensidade e quantidade, as diversas dimensões do fenômeno estudado (Minayo, 2017).

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Empresa	Segmento	Quantidade funcionários	Tempo de existência (anos)	Respondente Cargo	Escolaridade
A	Agência de Intercâmbio	15	21	Sócio-proprietário	Especialização em Administração
B	Agência de Turismo	9	5	Proprietário	Graduação em Turismo
C	Agência de receptivo/emissivo	7	40	Gerente	Graduação em Turismo
D	Locadora de veículos/Agência de receptivo	15	17	Sócia-proprietária	Graduação em Turismo
E	Meios de hospedagem (Hostel)	3	4	Gerente	Graduação em Turismo
F	Meio de hospedagem (Hotel econômico)	16	9	Gerente	Especialização em Gestão e Consultoria
G	A&B (Comida contemporânea)	10	15	Proprietário	Graduação em Direito
H	A&B (Comida regional)	19	1	Gerente	MBA em Marketing/Vendas
I	A&B (Comida japonesa)	14	2	Sócia-proprietária	Graduação em Turismo
J	Consultoria e assessoria	1	5	Proprietária	Especialização em Marketing/Gestão de Pessoas
K	Produtora de eventos	15	30	Proprietário	Especialização em Marketing
L	Eventos e Cerimonial	2	15	Sócia-diretora	Graduação em Turismo
M	Organização de eventos	2	19	Sócia-proprietária	Graduação em Turismo
N	Cerimonial	1	5	Proprietária	MBA em Gestão Empresarial

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas em profundidade foram gravadas com consentimento dos sujeitos da pesquisa (Veal, 2011), entre 14 e 28 de maio de 2020, por meio dos aplicativos *Google Meet*, *Skype*, *Whatsapp* e *Zoom*, seguindo as preferências dos investigados. Essas gravações, com média de 35 minutos de duração cada (494

minutos, no total) foram transcritas e resultaram em um *corpus* de 37.046 palavras distribuídas em 115 páginas.

Os dados transcritos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016), do tipo categorial *a priori*. Este procedimento analítico é recomendado para pesquisas no turismo (Sousa & Tomazzoni, 2017) e orientado por uma grade mista de categorias, a qual pode gerar novas possibilidades no ato da análise (Vergara, 2015). Assim, fez-se a leitura flutuante dos textos, os quais foram agrupados por núcleo de sentido para inserção nas categorias e subcategorias pré-definidas (Quadro 1).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A priori, buscou-se compreender os impactos provocados pela COVID-19 às MPE investigadas (Quadro 2). Algumas consequências negativas da crise são comuns a qualquer setor econômico, haja vista a necessidade de isolamento social orientado como a medida mais importante diante da ausência de tratamentos e de uma vacina para o novo coronavírus (Hall et al., 2020). Considerando as especificidades do turismo, a paralisação quase total das operações (Chinazzi et al., 2020), em segmentos como transporte, hospedagem e agenciamento, resultou no “cancelamento de serviços contratados” e na “interrupção e/ou redução nas vendas”. Para empreendimentos ligados a eventos e cerimonial, a pandemia significou a “suspensão temporária das atividades”, fato que, diante de questões intrínsecas às MPE (Castor, 2009), gera anomalias ao desempenho empresarial (Kurschus et al., 2015), corroborando seu iminente colapso (Dube et al., 2020).

Quadro 2 - Impactos da crise

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Impactos negativos	Cancelamento de serviços contratados	Em janeiro, começamos a ter cancelamentos, em cruzeiros e viagens ao exterior [...] atualmente, 60% dos pacotes cancelados. Até julho, nosso cancelamento é de 100%, até porque os Lençóis Maranhenses estão fechados. A gente não pode vender algo que a gente não sabe quando vai abrir (Empresa C).	A,B,C, D,E,F, J,L,N
	Interrupção e/ou redução nas vendas	A parte de receptivo turístico foi para zero, lona, nada [...] no fretamento [...] tive uma redução na faixa de 35% a 40% [...] estou vivendo redução, mas não de paralisação (Empresa D).	A,B,C, D,F,K, M,N
	Dificuldades financeiras	14 clientes não estão pagando a suas parcelas, 14 eventos adiados [...] não vai entrar dinheiro nenhum até setembro. O que entrou, nós já utilizamos [...] não tenho como pagar aluguel, garagem, IPTU (Empresa L).	F,G,J,L
	Suspensão temporária das atividades	O setor de eventos é aglomeração [...] não tem como voltar com essa reunião de pessoas se não tiver uma segurança maior de uma medicação, de uma vacina (Empresa N).	E,M,N
	Falência de empresas	Em termos gerais, o setor de eventos está tendo muito prejuízo. Várias empresas vão fechar [...] estão decretando falência (Empresa N).	F,K,N
Impactos positivos	Melhoria nas relações com <i>stakeholders</i> externos	Alguns laços se fortaleceram [...] Alguns fornecedores deram as mãos e estão nos ajudando a passarmos por este momento [...] com concorrentes, houve uma aproximação por necessidade de sobrevivência (Empresa A).	A,E,H, I,J,L, M,N
	Repensar o modelo de negócio	Acredito que sejam reflexão, o aprendizado e o desafio de encontrar soluções e mecanismos para se adaptar à nova realidade [...] nunca mais teremos uma oportunidade tão marcante para refletir (Empresa K).	A,F,I,J, K,L
	Oportunidades de qualificação profissional	[...] um período de muito aprendizado [...] nunca a gente viu o turismo tanto em discussão [...] tem <i>lives</i> de produtos turísticos, aulas maravilhosas (Empresa D).	B,D,J,N
	<i>Benchmarking</i>	[...] existe essa troca (de informações sobre boas práticas) [...] de olho no que você está fazendo bem feito, assumem como boa prática e copiam (Empresa H).	C,H
	Melhorias no faturamento	Por incrível que pareça, nosso mês de maior venda foi esse do <i>lockdown</i> [...] foi um aumento médio de 35% a 40% (em relação ao) [...] nosso mês de maior venda [...] por conta do <i>delivery</i> (Empresa I).	H,I
	Alterações legais que beneficiam os negócios	O entendimento acerca da responsabilidade solidária que a gente vinha sofrendo, há muito tempo [...] com essa MP 948 [...] acho que isso é um ganho que não vamos perder.	D

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, o impacto negativo mais preocupante às MPE se refere às “dificuldades financeiras”, consequência esperada em crises (Asgary et al., 2020; Kim et al., 2020), as quais são agravadas pela sua limitada disponibilidade de capital e de acesso a crédito (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Embora os empresários não tenham manifestado a intenção e/ou necessidade de encerrar seus negócios, quanto mais durar esta crise, maior a probabilidade da “falência de empresas” (Bartik et al., 2020), segundo vários deles mencionaram ter observado em seus segmentos. Um alento versa sobre o depoimento da Empresa D, ao destacar que por atuar, anteriormente à pandemia, em dois segmentos diferentes, conseguiu mitigar as dificuldades iniciais. Nesse caso, a diversificação pode ser uma estratégia que minimiza os impactos da crise.

No tocante aos impactos positivos, verificou-se a “melhoria nas relações com *stakeholders* externos”, ação destacada por Bartik et al. (2020) como essencial para reduzir os efeitos da pandemia. Soma-se a isso, o “*benchmarking*”, facilitado pela aproximação com outras organizações (Wright et al., 2015). Estas duas práticas reforçam que a competitividade empresarial configura uma capacidade de superar obstáculos internos e externos à organização (Miranda, 2017). Achado importante reporta às “alterações legais que beneficiam os negócios”, advindas da MP nº 948/2020, que desobrigou empresas a reembolsarem consumidores, por um determinado período, nos casos de cancelamentos de serviços, reservas e eventos dos setores de turismo e cultura, em função da pandemia (Brasil, 2020). De certo modo, esta medida reduz a vulnerabilidade da pressão de fornecedores e clientes sobre as MPE (Castor, 2009) e consolida a relevância do apoio estatal em tempos de crise (Bartik et al., 2020; Dias et al., 2020). A Empresa C ratifica esta alegação: “*para se adaptar, a gente usou todas as medidas provisórias que o governo editou. Nos agarramos na MP 948 [...] e tivemos um fôlego enorme*”.

Com número maior de citações, ideias como “repensar o modelo de negócio” e “oportunidades de qualificação profissional” demonstram que as crises devem ser aproveitadas para ajustes empresariais (Dube et al., 2020), e incrementos em treinamento e desenvolvimento (Kraus et al., 2020). Duas empresas de A&B alegaram “melhorias no faturamento”, justificadas pela intensificação do *delivery*, resultado diferente do encontrado nos outros segmentos investigados. Esta é mais uma evidência de que as consequências da COVID-19 serão sentidas pelas organizações turísticas de maneira desigual no espaço e no tempo (Hall et al., 2020).

Quanto ao planejamento de crise, a Empresa A foi a única com “estratégia preventiva” – gestão financeira – para enfrentar possíveis contingências, conforme se nota a seguir: “[...] *tive um ensaio desta situação. O 11 de setembro deu algumas armas para aprender sobre o agora [...] sei o que é não ter clientes durante cinco meses. Aprendi a sempre estar preparado para lidar com escassez, com limitação de recursos*”. A observância a este depoimento ilustra que o GC trata de um processo de aperfeiçoamento contínuo, uma vez que incorpora lições passadas na preparação para problemas futuros (Alves et al., 2020). O acúmulo de conhecimentos foi acionado também por MPE portuguesas para reagir à pandemia (Dias et al., 2020). Ademais, a constatação de que 13 das empresas pesquisadas não estabeleciam planos preventivos à crise, sugere ser esta uma situação comum não apenas ao segmento de eventos (Andirin et al., 2017), mas ao setor turístico como um todo (Chien & Law, 2003). A fala da Empresa F fortalece o exposto: “*a gente fez o nosso plano de crise para poder antecipar o que viria nos próximos meses [...] uma semana antes, de fato, de começar todo esse processo*”.

Chegando ao cerne da discussão, a implementação da gestão de crise, serão apresentadas as estratégias para o seu enfrentamento, a partir de mudanças internas, cujas decisões envolvem “colaboradores e clientes” (Quadro 3), além de outros *stakeholders* como “fornecedores e concorrentes” (Quadro 4) e “instituições de suporte” (Quadro 5).

As estratégias com mais citações se relacionam à gestão de marketing, a qual vem sendo utilizada pelas MPE, em resposta às crises, há mais de 20 anos (Gregory et al., 2002; Hamdani & Wirawan, 2012; Koksál & Ozgul, 2007; Silva et al., 2018). Destaca-se, de antemão, o “relacionamento e negociação com clientes”, sugeridos em estudos recentes para a superação das dificuldades provocadas pela COVID-19, em contextos ocidentais (Dube et al., 2020) e orientais (Alves et al., 2020). Com essas ações junto aos consumidores, deve-se alcançar a sua lealdade para mitigar os efeitos negativos das crises (Alonso-Almeida & Bremser, 2013).

Quadro 3 - Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – colaboradores e clientes

Subcategorias	Variáveis	Subvariáveis	Depoimentos	Quem?
Estratégias para enfrentamento (Colaboradores e clientes)	Gestão de marketing	Relacionamento e negociação com clientes	A gente começou a manter um relacionamento melhor com o cliente [...] criou ferramentas, materiais que possam motivar a não cancelar [...] falo o máximo possível com o cliente (Empresa N). 40% dos pacotes, a gente conseguiu manter remarcação para o segundo semestre, data em aberto ou para manter o crédito durante um ano (Empresa B).	A,B,C, D,H,I, L,N
		Promoção em canais virtuais e/ou tradicionais	Agora a gente tem nosso aplicativo [...] (fazemos) promoções na rádio [...] estão dando certo (Empresa I). Temos uma rede social bem ativa: o <i>Instagram</i> [...] investimos um pouco mais nas redes sociais. Criei canal no <i>YouTube</i> , <i>playlist</i> no <i>Spotify</i> para os clientes [...] minha própria <i>hashtag</i> (Empresa L).	E,F,G, I,L,N
		Prestação de serviços a novos públicos	Estamos atendendo profissionais da saúde [...] quem mora com muitas pessoas em casa, começa a ter sintomas e [...] faz a quarentena lá [...] profissionais do interior (Empresa F).	C,D,F
		Vendas de pacotes promocionais	A gente cadastrou tarifa promocional para profissionais da Saúde [...] valor mensalista e de uma diária residencial para quem precisa ficar curto espaço de tempo (Empresa F).	B,F
		Inovação de produtos e serviços	Acho que o principal é a questão de novos produtos [...] Páscoa, criamos ovo de sushi [...] datas comemorativas, a gente está fazendo algo novo, diferenciado.	I
		Gestão financeira	Gestão de custos	Reduzimos nosso custo operacional para ¼ [...] contratos de mão de obra suspensos (Empresa F). A gente enxugou um pouco nosso cardápio [...] 60% a 70% dos custos (Empresa I). Tivemos que fechar o escritório porque não tinha como manter o aluguel [...] cortando custos e minimizando o prejuízo (Empresa M).
	Capital de terceiros			O Banco do Nordeste está sendo um parceiro, conseguindo financiamento com taxa de juros muito baixa e carência de 12 meses (Empresa H).
	Gestão operacional	Adoção de protocolos sanitários	A gente começou a pesquisar protocolos de segurança adotados na hotelaria hospitalar no Brasil todo [...] identificou muitos processos que poderíamos adotar [...] hoje, temos um manual [...] de boas práticas de produtos de higiene e de limpeza, mas também de [...] atendimento ao cliente (Empresa F).	D,F,G, H
		Home office e atendimento online	Todo mundo <i>home office</i> [...] o contato com nossos clientes que já tendia a ser virtual, está se tornando, cada vez mais, virtual [...] antes da pandemia, 95% disso era presencial (Empresa A).	A,L,N
		Fortalecer o <i>delivery/take away</i>	Essa crise nos mostrou que um negócio tem que estar disponível em vários canais de venda [...] o <i>delivery</i> era venda complementar e o <i>drive-thru</i> , praticamente, não existia ou <i>take away</i> [...] o <i>delivery</i> agora é um caminho sem volta (Empresa H).	H,I
Gestão de pessoas	Apoio motivacional	A gente tem feito algumas ações de encantamento com as nossas equipes [...] para poder minimizar o impacto psicológico, que realmente é muito pesado (Empresa F).	D,F,J	
		Cargos e salários	Demos férias sem vencimentos para boa parte da equipe. Dei horas extras [...] reduzi jornada de trabalho (Empresa A).	A,I
		Apoio técnico a terceirizados	A gente foi direcionando algumas coisas que foram aparecendo, de incentivo de governo que eles poderiam estar recorrendo, porque a maioria [...] é autônomo (Empresa J).	I,J

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão de marketing é consolidada com base na “promoção em canais virtuais e/ou tradicionais”, sobretudo por meio das mídias digitais, seja com o propósito de captar novos clientes, seja para fortalecer relacionamento com os atuais (Sarquis et al., 2015). Esta preocupação é mais recorrente nos negócios que recebem cancelamentos e não conseguem prever a retomada das atividades (Wenzel et al., 2020), mormente empresas de evento e cerimonial. Achado interessante trata da iniciativa da Empresa I em divulgar sua marca em mídias tradicionais, similarmente ao realizado em décadas passadas (Tiago & Veríssimo, 2014). Simultaneamente, desenvolveu aplicativo próprio para incrementar seu *delivery*, impulsionado pelas desvantagens dos *apps* de entregas – *Ifood*, *Uber Eats*, entre outros – como taxas elevadas e a “demora [...] para repassar os recursos” (Empresa G). A Empresa L demonstrou maior proatividade nas mídias digitais, lançando mão de várias ferramentas – *Instagram*, *Youtube* e *Spotify*, principalmente – objetivando influenciar decisões de consumo (Sarquis et al., 2015). Em acréscimo, citou-se o uso de *hashtags*, reconhecidas, atualmente, como capazes de impulsionar a promoção de empresas e destinos, e fidelizar clientes (Perinotto et al., 2020). Essas ações denotam um esforço adaptativo (Gregory et al., 2002) para superar eventuais inabilidades tecnológicas na lide com as intempéries de uma pandemia (Bourletidis, 2013; Giannacourou et al., 2015).

A estratégia de penetração de mercado, presente na literatura clássica desse tema (Ansoff, 1957), foi verificada como a “prestação de serviços a novos públicos” realizada por agências de turismo e hospedagens. Outrossim, algumas MPE procuraram realizar “vendas de pacotes promocionais”, considerando as dificuldades financeiras do público em geral, as quais pressionam a tomada de decisão (Giannacourou et al., 2015) para efetuar reajustes nos preços praticados (Hamdani & Wirawan, 2012). Ponto menos citado, mas de reconhecida relevância, foi a “inovação de produtos e serviços”, estratégia de GC para encarar crises passadas (Hamdani & Wirawan, 2012; Vargo & Serville, 2011) e presentes (Dias et al., 2020; Wenzel et al., 2020).

A gestão financeira foi entendida como ajuste *sine qua non* às MPE, sobretudo em razão das suas usuais limitações pecuniárias (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014) para lidar com imprevisibilidades (Bourletidis, 2013; Giannacourou et al., 2015). Dessa maneira, os entrevistados decidiram realizar a “gestão de custos” reduzindo, significativamente, os montantes direcionados à mão de obra, aluguel e insumos da produção, de modo a evitarem a sua imediata falência (Bartik et al., 2020). Para alguns negócios, a alternativa foi acessar “capital de terceiros”, visando ampliar suas possibilidades de sobrevivência (Dube et al., 2020). Reitera-se que medidas de adaptação financeira foram, extensivamente, adotadas ao redor do mundo como estratégia de salvaguarda das MPE, perante o avanço do coronavírus SARS-CoV-2 (Alves et al., 2020; Bartik et al., 2020; Dube et al., 2020; Wenzel et al., 2020).

Com relação à gestão operacional, identificou-se a “adoção de protocolos sanitários” empregados pelos empreendimentos que seguiram com operações ativas, embora reduzidas, nos segmentos de hospedagem, transporte e A&B. Essas providências envolvem distanciamento social e medidas de higiene observadas ao redor do mundo (Kraus et al., 2020). Ressalva-se, neste ponto, a indicação para desenvolver certificações (Dube et al., 2020), a exemplo do selo *Clean & Safe*, voltado a informar viajantes sobre o cumprimento de requisitos para prevenção e controle da COVID-19 nos estabelecimentos turísticos portugueses (CTP, 2020). Para MPE que restringiram mais as suas atividades – eventos, cerimonial e agências emissivas – migrou-se da interação presencial em lojas físicas para “*home office* e atendimento online”, sobretudo, com a preocupação de manter contato com os clientes. A interação virtual, aliás, é uma orientação passada para fortalecer a competitividade das agências dessa natureza (Sarquis et al., 2015). A terceira mudança, vinculada somente às empresas de A&B, trata de “fortalecer o *delivery/take away*”, a qual reflete adotar novas tecnologias e práticas (OCDE, 2020), explorar nichos de mercado (Bourletidis, 2013) e sinaliza uma modificação substancial nas operações para reagir à crise (Alves et al., 2020).

A prática de gestão de pessoas mais informada foi o “apoio motivacional” para lidar com os impactos psicológicos provocados pela COVID-19. Para Kraus et al. (2020), essa comunicação com colaboradores contribui para reduzir os medos associados à doença. A revisão de aspectos referentes a “cargos e salários” – horas extras e gratificações – tem servido para motivar e manter os funcionários produtivos, mesmo diante de cenários adversos (Wilson, 2016). A última iniciativa para gerenciamento do RH foi o “apoio técnico a terceirizados”, com informações acerca das medidas governamentais de ordem trabalhista, afinal, é preciso

cuidar do *staff* da empresa (Dube et al., 2020). Este somatório de medidas adotadas exprime que as crises podem provocar alterações incrementais e radicais às MPE (Iancu & Ciubotaru, 2013).

O foco da gestão de crise direcionada a outro grupo de *stakeholders* – fornecedores e concorrentes (Quadro 4) – foi a “negociação com fornecedores” (Silva et al., 2018; Wright et al., 2015) manifestada em solicitações para manter preços dos tarifários, remarcação de serviços, descontos, extensão de prazos e parcelamentos para pagamentos. A recomendação expressa é que essas comunicações ocorram com a máxima transparência (Wilson, 2016), a fim de que se busque reduzir a vulnerabilidade das MPE, em face à pressão desses atores (Castor, 2009).

Quadro 4 - Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – fornecedores e concorrentes

Subcategoria	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Estratégias para enfrentamento (Fornecedores e concorrentes)	Negociação com fornecedores	Conversamos sobre manutenção do tarifário para o primeiro semestre de 2021, por conta das remarcações [...] estamos conseguindo negociar preços, remarcação. Antigamente, era muito difícil (Empresa C).	A,B,C, D,F,G, I,J,K, L,M
		Buscamos conversar com todos os nossos fornecedores [...] mais prazos para pagar, pagamentos de parcelas [...] fui muito bem recebido (Empresa G).	
	Decisões conjuntas sobre o futuro dos negócios	Com fornecedores, principalmente da Rota (das Emoções), está todo mundo junto para ver a melhor forma de trabalhar nessa retomada. Com concorrente [...] nunca mais a gente tinha buscado para saber as estratégias que estão trazendo (Empresa E).	C,E,F, J,M,N
		Até os concorrentes se uniram mais. A gente começou a procurar solução para o setor e não para a empresa específica. Então, alguns grupos foram criados para gerar ideias (Empresa J).	
	Apoio técnico a fornecedores e concorrentes	A gente está com muita capacitação online com novos clientes (fornecedores) que trabalhavam internacional [...] assumimos com concorrentes para fazer capacitações em conjunto, com operadores (Empresa C).	A,C,D, H,I,L
		Meu Instagram, tornei um canal de conteúdo para empresários. Dou dicas, boas práticas. Compartilhei planilha de gestão de erros [...] muitos empreendedores copiaram (Empresa H).	
Troca de recursos	Temos dois concorrentes muito próximos que, quando a gente está precisando de algo (insumos) que faltou, a gente vai lá e pede. Isso também acontece o contrário (Empresa I).	I,N	
Alianças para pressionar o poder público	Com concorrentes, o quê nos uniu mesmo foi cobrar algumas ações da secretaria (de turismo municipal e estadual) para dar um fôlego para o setor [...] porque eles são os responsáveis pelas campanhas de divulgação.	C	

Fonte: Dados da pesquisa.

As demais estratégias contingenciais se enquadram como ações cooperativas interempresariais, recomendadas em crises anteriores no setor hoteleiro (Hoffmann et al., 2015; Silva et al., 2018) e contributivas à capacidade reativa à COVID-19. “Decisões conjuntas sobre o futuro dos negócios” e “apoio técnico a fornecedores e concorrentes” materializam a cooperação informal (Bouças da Silva et al., 2020) – vertical (empresas-fornecedores) e horizontal (empresas-competidores) – necessária a este enfrentamento, porquanto essas parcerias possibilitam compartilhar informação comercial e conhecimento (Hoffmann et al., 2015) que oriente estratégias atuais e futuras. A “troca de recursos” (Costa & Albuquerque, 2013), neste caso insumos, citada pela Empresa I, ilustra a necessidade das MPE agirem conjuntamente, pois sofrem com escassez de recursos fundamentais as suas operações (Costa et al., 2008). Por fim, “alianças para pressionar o poder público” geraram benefícios coletivos aos empresários e confirmam que a cooperação pode ser fruto do ensejo de solucionar problemas comuns (Balestrin & Verschoore, 2014) que, isoladamente, dificilmente se resolveria (Dyer & Singh, 1998).

Para findar a análise das estratégias, levantou-se o apoio das IDS (Quadro 5). Estas se mostraram relevantes no “apoio técnico e financeiro” (Hoffmann & Campos, 2013), com destaque para instituições de atuação específica junto às MPE – SEBRAE – provendo orientações de gestão, afora o suporte de bancos públicos como Caixa Econômica e Banco do Nordeste. Esta iniciativa acompanha o protagonismo de IDS governamentais, apontado por Kraus et al. (2020), na proteção das MPE em momentos de crise. O segundo ponto com mais menções foi “buscar subsídios junto ao governo federal”, visando reduzir preocupações gerenciais relativas às finanças e às questões trabalhistas (Kraus et al., 2020). Além da ABAV, mencionou-se ABIH, ABRAPÉ, Associação Comercial, BELTA, entre outras. Este resultado evidencia o papel das

associações empresariais no alcance dos interesses coletivos da classe que assegurem a sua competitividade (Hoffmann & Campos, 2013). Na realidade investigada, as IDS exerceram pressão coletiva no governo, resultando em benefícios ao setor, inclusive aos segmentos que não têm associações representativas na esfera nacional.

Quadro 5 - Gestão de crise: estratégias para enfrentamento – instituições de suporte

Subcategoria	Variáveis	Depoimentos	Quem?
Estratégias para enfrentamento (IDS)	Apoio técnico e financeiro	ABAV e SEBRAE têm dado suporte técnico [...] como lidar com a folha, se era melhor uma demissão ou buscar subsídio [...] como vai ser essa retomada, treinamento (Empresa C).	C,D,F, G,H,J
		O SEBRAE [...] suporte para que o empresário não tenha que hipotecar alguma coisa [...] disponibilizou o fundo para que o banco pudesse dar esse crédito (Empresa J).	
	Buscar subsídios junto ao governo federal	ABAV com várias associações ligadas ao turismo foram realmente enfrentar o governo federal para [...] essa medida provisória [...] era só para companhia aérea, mas conseguiu também para agência, organizadora de evento, hospedagem [...] crédito para as empresas (Empresa C).	A,C,D, J,K
	Encetar ações conjuntas	Através da ABAV, BELTA, a gente se aproximou para criar campanhas pela sobrevivência do nosso setor [...] com os outros associados.	A
	Lentidão no acesso aos subsídios financeiros	Estamos tendo muita dificuldade com os créditos que o governo federal prometeu [...] para pagar folha de pagamento, capital de giro [...] empresas de qualquer setor não estão tendo muito acesso ao crédito do governo (Empresa A).	A,B,G, I,L,M, N

Fonte: Dados da pesquisa.

As IDS contribuíram para “encetar ações conjuntas” (Bouças da Silva et al., 2020) entre as MPE, no desenvolvimento de campanhas promocionais. Por outro lado, há que se sublinhar a reclamação acerca da “lentidão no acesso aos subsídios financeiros” prometidos pelo governo federal para assegurar a viabilidade econômica de MPE e o pagamento dos seus trabalhadores (Portal Panrotas, 2020). Houve gestor alegando que “como teve a demora [...] fizemos demissões por motivo de força maior” (Empresa G). Esta ocorrência comprova o papel dos agentes governamentais no suporte técnico-financeiro em situações de crise (Bartik et al., 2020; OCDE, 2020), embora se oriente o concomitante aperfeiçoamento das estratégias de resiliência (Alves et al., 2020).

Para concluir, focar-se-á na gestão pós-crise (Quadro 6). Objetivando a retomada dos negócios, falou-se no aperfeiçoamento da gestão operacional quanto a “desenvolver, adotar e comunicar protocolos sanitários”, diante do medo que deve permear o imaginário dos viajantes durante certo tempo (Wang & Lopez, 2020). Ratifica-se, aqui, que os destinos e negócios mais competitivos no pós-pandemia serão aqueles que mais demonstrarem cuidados com clientes e prestadores de serviços (Dube et al., 2020). Para tanto, promoções oficiais das cidades turísticas devem reforçar essas mensagens, a fim de assegurar uma imagem de local seguro para visitar (Wang & Lopez, 2020). Esta, aliás, é uma das condições para que turistas brasileiros queiram voltar a viajar (Golets et al., 2020). Adicionalmente, o recomendado distanciamento social conduz a “intensificar o *home office*” e, em consequência, “repensar a necessidade de lojas físicas”, haja vista a elevação dos custos operacionais. Acredita-se que a necessidade de rever os custos resulte no encarecimento das viagens e, por conseguinte, na redução dos deslocamentos (Baum, 2020).

Para aperfeiçoar a gestão de marketing, as MPE apontaram “ampliar a atuação em canais virtuais”, como redes sociais e o desenvolvimento dos próprios aplicativos, com o mote de diversificar suas ferramentas de comunicação e vendas (Sarquis et al., 2015). Somente um entrevistado sinalizou já possuir um app. A “inovação de produtos e serviços”, mormente no segmento de eventos e cerimonial, mostra-se primordial, tendo em vista que suas atividades envolvem aglomerações, o que urge a adaptação dessas empresas (Gregory et al., 2002).

Em outro ponto, a experiência atual e exitosa de encontrar, conjuntamente, saídas para a crise, provavelmente, motivou os gestores a aspirarem “intensificar relações interorganizacionais”, com fornecedores, concorrentes e IDS, conforme preceituado anteriormente (Balestrin & Verschoore, 2014). Soma-se a essa estratégia, a intenção de “flexibilizar as relações trabalhistas”, mediante comissionamentos em vez de contratações. Trabalhadores temporários podem distinguir o sucesso do fracasso nesses

empreendimentos (Miranda, 2017). O temor de novos momentos de crise, acrescido da experiência presente, impulsiona essas decisões.

Quadro 6 - Gestão pós-crise: estratégias no período pós-pandemia (

Subcategoria	Variáveis	Subvariáveis	Depoimentos	Quem?
Estratégias no período pós-pandemia	Gestão operacional	Desenvolver, adotar e/ou comunicar protocolos sanitários	Estou trabalhando muito na elaboração desse protocolo sanitário (Empresa E).	B,C,D, E,F,G, I,N
			Muitos dos protocolos de segurança e higiene que a gente está adotando agora, vamos seguir daqui para frente (Empresa F).	
			[...] ter que se preocupar em mostrar que o destino está fazendo ações para a não propagação do vírus (Empresa B).	
	Intensificar o <i>home Office</i>	Os funcionários vão trabalhar mais em <i>home office</i> [...] não dá para fazer atendimento presencial.	C	
Gestão de marketing	Ampliar a atuação em canais virtuais	A gente vai continuar forte nas redes sociais, focar no aplicativo (Empresa G).	A,G,H, L	
		Inovação de produtos e serviços	[...] trabalhar novos produtos principalmente de experiência [...] serviços privativos (Empresa C).	C,L,M
	Gestão de custos	Repensar a necessidade de lojas físicas	O espaço físico, provavelmente, a gente deva revisar a necessidade [...] menor, mais funcional (Empresa A).	A,H,I
	Intensificar relações interorganizacionais	-	Acho que fortalecer as parcerias com nossos fornecedores, escolas, universidades (Empresa A).	J,L,N
	Gestão de pessoas	Flexibilizar as relações trabalhistas	Vamos ter contrato de prestação de serviço [...] acordo de porcentagem de comissão.	C

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou identificar as estratégias desenvolvidas por MPE do turismo ludovicense para o enfrentamento da crise provocada pela COVID-19. Adicionalmente, detectou-se impactos resultantes da pandemia sobre os negócios. Para tanto e seguindo o prescrito por Tito e Araújo (2019), foram entrevistadas empresas de vários segmentos – hospedagem, agenciamento, transporte, A&B, consultoria, eventos e cerimonial – a respeito dos temas: (i) impactos da crise; e (ii) gerenciamento de crise (planejamento e gestão de crise, e gestão pós-crise).

Quanto à categoria (i), que atende à sugestão de pesquisa de Kim et al. (2020), os resultados indicaram como impactos negativos o “cancelamento de serviços contratados” e a “interrupção e/ou redução nas vendas”, em especial, para segmentos como transporte, hospedagem e agenciamento. Sobretudo para empresas de eventos e cerimonial, a pandemia significou a “suspensão temporária das atividades”, pois requerem aglomerações. Todos os segmentos sofreram com “dificuldades financeiras”, principalmente por serem MPE, sendo que alguns entrevistados confirmaram a “falência de empresas” conhecidas. Os impactos positivos se referem à “melhoria nas relações com *stakeholders* externos”, a qual facilita o “*benchmarking*”. Falou-se, ainda, de “alterações legais que beneficiam os negócios” realizadas por força do atual estado de calamidade pública, além do “repensar o modelo de negócio” e das “oportunidades de qualificação profissional”. Para algumas empresas de A&B, houve “melhorias no faturamento” resultantes da exploração de serviços de *delivery*, que ganharam impulso com o fechamento das lojas físicas. Nesses termos, confirmou-se que as MPE foram impactadas pela crise com graus de exposição distintos entre os mais diferentes segmentos.

A categoria (ii) corrobora a agenda de pesquisa de Kraus et al. (2020) e Silva et al. (2018), ao destacar as estratégias em cada momento do GC. A respeito do planejamento, notou-se que as empresas tendem a apresentar atitudes responsivas, em vez de estabelecer planos contingenciais. Apenas uma delas – agência de intercâmbio – mencionou realizar a “estratégia preventiva” de gestão financeira, motivada pelo seu histórico de enfrentamento a uma crise, em 2001, no setor aéreo. Isto reitera que o GC é um processo contínuo de aprendizagem e ajuste organizacional. De maneira geral, a crise provocada pela COVID-19 ocorreu de maneira inesperada, exigindo dos empresários uma tomada de decisão célere e, conseqüentemente, a atitude gerencial reativa perante as circunstâncias ameaçadoras.

As estratégias para implementar a gestão de crise foram subdivididas por *stakeholders*. Quanto aos consumidores e colaboradores, identificou-se a gestão de marketing direcionada ao “relacionamento e negociação com clientes”, haja vista que para determinadas MPE, vide empresas de evento e cerimonial, o receio de cancelamentos e as incertezas da retomada dos negócios expandem as preocupações com a queda acentuada no desempenho. Ações de “promoção em canais virtuais e/ou tradicionais” foram materializadas, por meio das redes sociais, aplicativos e veiculações na rádio. Apesar do reforço ao marketing digital, mídias tradicionais permanecem ativas no mundo empresarial. As atividades comerciais se direcionam à “prestação de serviços a novos públicos”, mormente agências e hospedagens, e às “vendas de pacotes promocionais”, necessárias em tempos de recessão econômica. A “inovação de produtos e serviços” apareceu de forma menos recorrente e ilustra um gargalo atual.

No tocante à gestão financeira, verificou-se a “gestão de custos” relativa à mão de obra, aluguel e insumos da produção, como também à aquisição de “capital de terceiros”. Estas medidas costumam ser mais comuns às MPE em períodos críticos, tendo em conta as restrições financeiras que rapidamente as sufocam e comprometem a sua existência. A gestão operacional exigiu a “adoção de protocolos sanitários” pelos empreendimentos que permaneceram em funcionamento, principalmente hospedagens, transporte e A&B, enquanto que, para os que foram impostas questões mais restritivas – eventos, cerimonial e agências emissivas – migrou-se para o “*home office* e atendimento online”. Exclusivo a quem opera no setor de A&B, esses protocolos foram fundamentais para “fortalecer o *delivery/take away*”. As práticas de gestão de pessoas envolveram o “apoio motivacional”, a atenção a componentes de “cargos e salários”, além do “apoio técnico a terceirizados” necessárias a maior tranquilidade dos colaboradores, diante de um período de angústia e constante sofrimento.

Para outros *stakeholders*, as estratégias centrais foram a “negociação com fornecedores”, por meio da manutenção de tarifários, remarcação de serviços, descontos, extensão de prazos e parcelamentos para pagamentos. Outras práticas identificadas compreendem ações informais de cooperação entre empresas, as quais amplificam a capacidade de resposta à crise. Foram elas: “decisões conjuntas sobre o futuro dos negócios”, “apoio técnico a fornecedores e concorrentes”, e “troca de recursos”. Em complemento, “alianças para pressionar o poder público” foram destacadas e reiteram que parcerias empresariais possam ser formadas pelo ensejo de alcançar objetivos comuns. As estratégias envolvendo as IDS serviram de “apoio técnico e financeiro” para socorrerem os negócios, com destaque para instituições de caráter público e privado, atuantes junto às MPE. Achado importante se referiu à proatividade de IDS, sobretudo associações empresariais, para “buscar subsídios junto ao governo federal” que beneficiou, coletivamente, os mais variados segmentos da cadeia produtiva. Além disso, as IDS reforçaram o seu potencial de instalar a cooperação em territórios turísticos. Por fim, faz-se ressalva à “lentidão no acesso aos subsídios financeiros”, prometidos pelo governo federal, a qual vem comprometendo o futuro dos pequenos negócios brasileiros.

Pensando na gestão pós-crise, os investigados mencionaram o intento de “intensificar o *home office*” e “repensar a necessidade de lojas físicas”, afinal a COVID-19 tem exigido distanciamento e isolamento social. Algumas empresas já desalugaram seus espaços físicos como forma de enxugar custos. Neste contexto, enxerga-se a necessidade de “ampliar a atuação em canais virtuais”, posto que os consumidores se mostram, crescentemente, interessados e influenciados por conteúdos gerados na internet. Afirmou-se, outrossim, a busca por “inovação de produtos e serviços” e o interesse em “flexibilizar as relações trabalhistas” propiciadas pelas recentes alterações no arcabouço jurídico brasileiro. Como medida mais citada, demonstrou-se a preocupação em “desenvolver, adotar e comunicar protocolos sanitários”, a fim de atrair novos públicos e estimular o consumo. A superação do medo de viajar depende do destino como um todo, pois não é suficiente que parte da cadeia produtiva se mostre preparada para o “novo normal”, enquanto outra se mantenha aquém do exigido pelos órgãos oficiais de saúde.

Essas conclusões suportam algumas contribuições gerenciais que favorecem o enfrentamento desta e de futuras crises: integrar-se a redes de cooperação interorganizacional para construir estratégias comuns e acessar recursos competitivos; reduzir custos sem perder a qualidade; inovar continuamente, atendendo a diferentes públicos e nichos; racionalizar o processo de GC tendo uma compreensão mais clara de custos e receitas; investir em ferramentas virtuais que promovam maior interatividade e amplifique os canais de venda; desenvolver, adotar e comunicar protocolos sanitários próprios; aperfeiçoar práticas de gestão de

peçoas que motivem e valorizem os colaboradores; buscar junto às IDS apoio técnico e financeiro; destinos precisam desenvolver certificações que atestem a segurança dos empreendimentos.

Algumas limitações se apresentam nesta investigação. Elas versam em torno do *lócus*, segmentos e setor econômico pesquisados, além do enfoque da discussão. Ademais, não foi possível atestar a eficácia das estratégias adotadas. Isto posto, como agenda de pesquisa, sugere-se: investigar outros setores econômicos ou segmentos do turismo; ampliar estudo para outras localidades brasileiras e do mundo; desenvolver abordagens quantitativas considerando as categorias/variáveis deste estudo e/ou utilizar outras técnicas qualitativas de coleta e análise de dados; realizar estudos longitudinais sobre impactos e gerenciamento de crises.

Cabe mencionar que futuras análises sobre a temática debatida se contextualizarão no momento pós-pandemia da COVID-19, o qual demandará desafios crescentes aos destinos e organizações, diante do horizonte ainda incerto, afinal a “COVID-19 significa que o futuro do turismo é uma folha de papel em branco” (Yeoman, 2020, p. 119).

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio do Grupo de Pesquisa “Gestão Estratégica de Destinos e Organizações do Turismo” (GEDOT) e do Projeto Propulsores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

REFERÊNCIAS

- Alonso-Almeida, M.M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>
- Alves, J., Lok, T., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during COVID-19 outbreak (...). *Researchsquare*. Recuperado em 21 julho 2020 de <https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>. <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. *RBTUR*, São Paulo, 11(3), 480-502, set./dez. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1342>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-124.
- Asgary, A., Ozdemir, A.I., Özyürek, H. (2020). Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *Int J Disaster Risk Sci*, 11, 59-73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-020-00247-0>
- Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas [ABRACORP]. *Pesquisa de Vendas da ABRACORP 2020*. Recuperado em 11 outubro 2020, de <https://www.abracorp.org.br/>
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2014). Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações? *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 523-533. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac201410961>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Ed.rev.ampl. 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>
- Baum, T., & Hai, N.T.T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
- Bouças da Silva, D.L., Hoffmann, V.E., & Costa, H.A. (2020). Confiança em redes de cooperação do turismo (...). *RBTUR*, São Paulo, 14(2), 9-29, maio/ago. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1535>
- 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>

- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in time of Crisis(...). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>
- Brasil. (2020). *Medida Provisória nº 948, de 8 de abril de 2020 (...)*. Recuperado em 27 julho 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv948.htm
- Castor, B.V.J. (2009). *Estratégias para a pequena e média empresa*. Atlas.
- Chien, G.C.L., & Law, R. (2003). The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels(...). *International Journal of Hospitality Management*, 22, 327-332. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00041-0)
- Chinazzi, M., Davis, J., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., Pastorey Piontti, A., Mu, K., Rossi, L., Sun, K., Viboud, C., Xiong, X., Yu, H., Halloran, E., Longini Jr., I., & Vespignani, A. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 24th. April, 368, 395-400. <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>
- Confederação do Turismo de Portugal [CTP]. (2020). *Clean & Safe.1ª sessão*. Jul. Recuperado em 28 julho 2020, de <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/selo-estabelecimento-clean-safe/sessao-1-formacao-selo-clean-safe-et-al-avt-aat.pdf>
- Costa, H.A., & Albuquerque, P.H.M. (2013). Cooperar ou Não, Eis a Questão (...). *Turismo em Análise*, 24(1), abr. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v24i1p41-64>
- Costa, C., Breda, Z., Costa, R., & Miguéns, J. (2008). The benefits of networks to SME's. In: Cooper et al.(org.). *Networks Analysis and Tourism(...)*, Channel View Publications.
- Dias, A. Manuel, E.C., Dutschke, G. Pereira, L.F. Pereira, R. (2020). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities. *International Journal of Learning and Change*. Artigo no prelo. Recuperado em 21 julho 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/338555242>. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.10025017>
- 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>
- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage source. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Falquetto, J., & Farias, J. (2016). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas(...). *5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, 3, 560-569. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3ª ed.) Artmed, 405p.
- Fundação Getúlio Vargas [FGV]. (2020). *Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro*. Abril. FGV/EBAPE.
- Giannacourou, M., Kantaraki, M., Christopoulou, V. (2015). The Perception of Crisis by Greek SMEs and Its Impact on Managerial Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 546-551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1235>
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. (2ª ed.) Butterworth Heinemann, Oxford, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080464596>
- Golets, A., Farias, J., Costa, H., & Pilati, R. (2020). O viajante brasileiro: planos de viagem e percepção de risco na pandemia. *Relatório apresentado no evento "Turismo pós-COVID: oportunidade para reinventar"* – BRAZTOA, LETS-UnB/Amplia Mundo). São Paulo, Brasília, 26/5/2020.
- Gregory, G., Harvie, C., & Lee, H. (2002). *Korean SMEs in the wake of the financial crisis: Strategies, constraints and performance in a global economy*. Mimeo, University of Wollongong.
- Hall, C.M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hamdani, J., & Wirawan, C. (2012). Open innovation implementation to sustain Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 223-233. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00337-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00337-1)
- Hoffmann, V.E., & Campos, L.M.S. (2013). Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho(...). *RAC*, Rio de Janeiro, 17(1), art.2, Jan./Fev, 18-41. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000100003>

- Hoffmann, V.E., Vieira, D.P., Reyes Jr., E., & Melo, M.S.R. (2015). Estrategia Empresarial en Períodos de Crisis(...). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, 681-700.
- Hong, P.C., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis Management for SMEs: insights from multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.
<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>
- Iancu, E., & Ciubotaru, I. (2013). Theoretical and experimental research on the use of expert systems(...). *Metalurgija*, 52, 279-281.
- Inan, G.G., & Bititci, U. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic in the context of micro enterprises(...). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>
- Kim, J., Lee, S., & Tang, L. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants(...). *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 32-41.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.015>
- Koksal, M.H., & Ozgul, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence and Planning*, 25(4), 326-342.
<https://doi.org/10.1108/02634500710754574>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19(...). *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Apr., 1355-2554.
<https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Kurschus, R., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2015). The Criteria to Identify Company's Crisis in SME Sector. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 152-158.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>
- Minayo, M.C.S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, 5(7), 01-12.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2019). *Mapa do Turismo 2019-2021*. Brasília-DF. Recuperado em 22 julho 2020, de <http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>.
- Miranda, A.L. (2017). *Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios(...)*. Tese. Doutorado em Gestão, ISCTE/IUL, Lisboa.
- Nassif, V.M., Corrêa, V.S., Rossetto, D.E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 9(2), jan./abr.
<https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*. Recuperado em 20 julho 2020, de https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgj4x&title=Covid
- Perinotto, A.R.C., Alves, C.E.S., Silva, L.F., & Vieira, V.B. (2020). O espaço turístico de Parnaíba-PI nas fotografias on-line(...). *Observatório de Inovação do Turismo*, XIV(1), abril.
<https://doi.org/10.17648/raoit.v14n1.5570>
- Portal Panrotas (2020). *MTur detalha como será feita a liberação dos R\$ 5 bi ao Turismo*. Recuperado em 30 julho 2020, de https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2020/05/mtur-detalha-como-sera-feita-a-liberacao-dos-r-5-bi-ao-turismo_173397.html
- Santos, M., & Flores, L.C.S. (2017). Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. *RBTUR*, São Paulo, 11(1), 133-153, jan./abr. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1169>
- Sarquis, A.B., Pizzinatto, N., Giuliani, A.C., & Pontes, A.S.M. (2015). Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. *RBTUR*. São Paulo, 9(2), 298-320, maio/ago.
<https://doi.org/10.7784/rbtur.v9i2.862>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2014). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. SEBRAE/UGE, 1-106.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2020). *Data SEBRAE*. Recuperado em 31 julho 2020, de <https://datasebrae.com.br/>

- Silva, D.L.B., Andrade, D.A.C., Casales-Garcia, V., & Leitão, D.C. (2018). Estratégias de alojamentos turísticos para momentos de crise(...). *Revista Turydes*, 25, diciembre.
- Sousa, E.N., & Tomazzoni, E.L. (2017). El Análisis de Contenido en las Investigaciones Turísticas en Brasil(...)? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1), 42-61.
- Tiago, M.T.P.M.B., & Veríssimo, J.M.C. (2014). Digital marketing and social media: why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Tito, A.L.A., & Araújo, M.V.P. (2019). Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. *Rosa dos Ventos*, 11(2), 476-491. <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619-5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Veal, A.L. (2011). *Metodología de pesquisa em lazer e turismo*. Aleph.
- Vergara, S.C. (2015). *Métodos de pesquisa em administração*. (6ª ed.) Atlas.
- 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.
- Wilson, D. (2016). *Small Business Crisis Management Strategies*. Walden University. Recuperado em 21 julho 2020, de <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
- World Tourism Organization [UNWTO]. (2020). An inclusive response for vulnerable groups. Recuperado em 20 julho 2020, de www.unwto.org/covid-19-inclusive-response-vulnerable-groups.
- Wright, P.L., Kroll, M.J., & Parnell, J. (2015). *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso Rimoli, Lenita Esteves. Atlas.
- Yeoman, I.S. (2020). COVID-19 means the future of tourism is a blank piece of paper. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 119-119. <https://doi.org/10.1108/JTF-03-2020-0044>

Informações dos autores

David Leonardo Bouças da Silva

Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão (DETUH-UFMA). Doutor em Administração (FACE/UnB), com bolsa-sanduíche na Universitat Jaume I (Espanha). Mestre em Desenvolvimento Sustentável (CDS/UnB).

Contribuições no trabalho: Escolha do tema de pesquisa, definição do problema de pesquisa e construção do referencial teórico e metodológico, aplicação da pesquisa de campo, análise e interpretação dos dados e submissão do artigo.

E-mail: david.boucas@ufma.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4562-5421>

Anderson Lourenço Miranda

Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão (DETUH-UFMA). Doutor em Administração (BRU-ISCTE), com revalidação pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Mestre em Gestão Empresarial (EBAPE/FGV).

Contribuições no trabalho: Escolha do tema de pesquisa, construção do referencial teórico e metodológico, aplicação da pesquisa de campo, análise e interpretação dos dados.

E-mail: anderson.miranda@ufma.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6949-1616>

Valmir Emil Hoffmann

Professor Titular do Departamento de Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com atuação no PPG em Contabilidade na UFSC; no PPG em Administração (PPGA) e Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da UnB. Doutor em Administração de empresas (Universidad de Zaragoza).

Contribuições no trabalho: construção do referencial teórico, análise e interpretação dos dados, redação e revisão final.

E-mail: e.hoffmann@ufsc.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8977-8454>