



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HERMINIO BRUNO FERREIRA CASSIANO

**GERENCIAMENTO DE CRISE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM
ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS-PB
2021**

HERMINIO BRUNO FERREIRA CASSIANO

**GERENCIAMENTO DE CRISE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM
ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Simone Costa Silva.

**PATOS-PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C345g Cassiano, Herminio Bruno Ferreira.

Gerenciamento de crise durante a pandemia de COVID-19 [manuscrito] : Um estudo no setor hoteleiro da cidade de Patos-PB / Herminio Bruno Ferreira Cassiano. - 2021.

27 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Prof. Dr. Simone Costa Silva , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Estratégia. 2. Crise. 3. Coronavírus. I. Título

21. ed. CDD 658

HERMINIO BRUNO FERREIRA CASSIANO

**GERENCIAMENTO DE CRISE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM
ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE PATOS-PB**

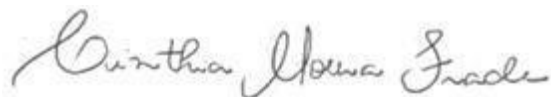
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 07/10/2021.

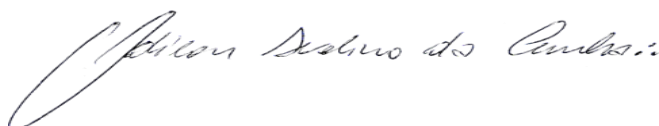
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha família, pelos ensinamentos,
perseverança e amor, DEDICO.

“Nunca se deve deixar prosseguir uma crise para escapar a uma guerra, mesmo porque dela não se foge, mas apenas se adia para desvantagem própria”.

(Nicolau Maquiavel)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Conceito de Estratégia	8
2.2	Gestão de Crises	9
2.3	O Setor Turismo no Brasil	11
3	METODOLOGIA	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	Situação pré-crise	15
4.2	Impactos da crise	15
4.3	Estratégias preventivas	16
4.4	Gestão de crise	17
4.5	Gestão pós-crise	19
5	CONCLUSÃO	20
	REFERÊNCIAS	22
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	25

GERENCIAMENTO DE CRISE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE PATOS-PB

Herminio Bruno Ferreira Cassiano^{1*}

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral analisar as principais estratégias utilizadas pelas organizações do setor hoteleiro da cidade de Patos/PB no enfrentamento da crise provocada pelo novo Coronavírus em diversos aspectos de sua gestão, além disso, busca-se especificamente compará-las com o realizado em outros hotéis pesquisados e identificar as instituições que prestaram suporte às empresas do setor hoteleiro durante a crise. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio de entrevistas com a participação de gestores de sete empresas do setor hoteleiro da cidade de Patos/PB. Os resultados da pesquisa indicam que muitas destas empresas tiveram reações predominantemente reativas em relação à crise, com foco na abordagem evolucionista da estratégia. Dentre as empresas que implementaram alguma estratégia viu-se um foco em direção ao esforço na redução de custos, comunicação com os *stakeholders*, preocupação com aspectos relacionados à limpeza e necessidade de apoio governamental, o que converge com o visto em outras pesquisas de caráter similar. Dentre as instituições de suporte, o Governo Federal foi o único identificado, com a grande maioria dos entrevistados citando o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda como o maior beneficiador de políticas para o enfrentamento da crise.

Palavras-chave: Estratégia. Crise. Coronavírus.

ABSTRACT

This article has the general objective to identify the main coping strategies for the new coronavirus crisis implemented by the hotel sector organizations in various aspects of their management, in addition, it intends specifically compare them to what was implemented by other hotels, and identify the institutions that gave support to them during the crisis. Qualitative, exploratory research was carried out through seven interviews with seven companies of the Patos hotel sector and it was shown that many of them had a predominantly reactive response to the crisis, focusing on an evolutionist approach to the strategy. Among these companies that implemented some types of strategies, there was a focus towards the effort to reduce costs, communicate with the stakeholders, worry about cleaning aspects, and need for governmental support, which converges with what was seen in similar nature researches. About the support institutions, the Federal Government was the only identified, with the majority of the interviewers citing the Emergency Program for the Maintenance of Employment and Income as the biggest benefactor of policies to face the crisis.

Keywords: Strategy. Crisis. Coronavirus.

^{1*} Aluno do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba.
E-mail: herminio.cassiano@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A atual pandemia de COVID-19, anunciada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 (OPAS, 2021), além da grande perda de vidas, causou graves efeitos negativos na economia global. Somente no setor de turismo e transportes, sendo este o mais afetado em todo o mundo, o Brasil sofreu uma retração de 78,9% em seu faturamento no primeiro trimestre de 2020 (período entre 1º de março a 18 de julho), uma perda gigantesca para um setor responsável por 3% de todos os empregos do país e importante gerador de receitas cambiais (TOMÉ, 2020).

Além disto, ao que tudo indica, a recuperação do setor será consideravelmente lenta. Com os consumidores ainda muito céticos em relação à possibilidade de viajar, a recuperação se dará através de quatro momentos distintos, segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2020): (1) Viagens domésticas e de curta distância, principalmente por meios rodoviários; (2) Viagens domésticas de longa distância, utilizando-se do transporte aéreo; (3) Viagens de negócios e eventos, ainda de forma reduzida; (4) Retomada gradual do turismo internacional.

O turismo como um todo é altamente suscetível a crises, por isso, a habilidade em lidar com estes eventos muitas vezes inesperados é uma importante competência gerencial, que determina a capacidade de uma empresa para evitar ou reduzir uma crise (PFORR; ROSIE, 2008). Diante disto, é essencial que os operadores da rede hoteleira e de turismo abordem as mudanças nas demandas dos consumidores pela pandemia de COVID-19 e elaborem estratégias necessárias para restaurar sua confiança. (JIANG; WEN, 2020).

A estratégia pode ser compreendida por meio de quatro meios de ação ou abordagens distintas, sendo elas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual (WHITTINGTON, 2002). O gerenciamento de crises é um conjunto de ações com o fim de evitar um processo de risco degenerativo à uma organização, recuperando sua capacidade normal de funcionamento (SHINYASHIKI; FISCHER E SHINYASHIKI, 2007)

A cidade de Patos na Paraíba conta com um atrativo turístico focado principalmente no turismo religioso, sendo 4 dos 5 principais pontos turísticos igrejas, catedrais ou outros locais religiosos, tendo o Parque Religioso Cruz da Menina como principal ponto turístico da cidade, segundo o site Tripadvisor (2021). Além do turismo religioso, pode-se citar a tradição das festas juninas, na qual há duas décadas movimenta o turismo local e, também, os diversos bares, restaurantes e casas noturnas (NORD HOTELS, 2020).

Tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelo setor de turismo como um todo, desde os impactos iniciais até a sua expectativa de recuperação lenta no futuro, levanta-se o seguinte

questionamento: Como as empresas operadoras da rede hoteleira da cidade de Patos/PB lidam com os desafios provocados pela crise gerada pela pandemia de COVID-19?

Esta pesquisa do tipo qualitativa, descritiva e exploratória tem como objetivo principal analisar as principais estratégias utilizadas pelas organizações do setor hoteleiro da cidade de Patos/PB no enfrentamento da crise provocada pelo novo Coronavírus. Além disso, busca especificamente comparar as estratégias implementadas por outros hotéis estudados e identificar as principais instituições de suporte ao setor que estão envolvidas no gerenciamento da crise.

Este trabalho tem a justificativa de contribuir para a produção científica acerca deste tema. Também se vê uma grande necessidade de estudos relacionados ao gerenciamento de crises no setor de turismo, sendo este regularmente ignorado pelos gestores. Como consequência desta falta de percepção às crises, as empresas se encontram mais vulneráveis às incertezas (TITO; ARAÚJO, 2019).

Além disso, busca-se colaborar através deste artigo com a ampliação do conhecimento em relação ao gerenciamento de crises no setor hoteleiro, no qual, segundo Jiang e Wen (2020), necessita de investigações mais detalhadas. Por fim, existe um problema relacionado à contemporaneidade dos fatos pois, conforme defendem Kraus et al (2020), a maior parte dos estudos sobre o gerenciamento da crise atual foram realizados no início da pandemia de COVID-19, o que limita a comprovação da eficácia das estratégias encontradas pelos pesquisadores, promovendo a necessidade de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Estratégia

A estratégia há muitos anos é um foco essencial nos estudos sobre gestão, tendo sido alvo de diversas investigações ao longo do tempo (SILVA; MACHADO, 2013). Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p.3), a estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar as competências essenciais e obter a vantagem competitiva”, ou seja, meios de ação com o fim de superar seus concorrentes. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a estratégia pode ser entendida por diferentes maneiras a depender de qual linha de pensamento é formulada, sendo citadas as estratégias como um plano, ou seja, um curso de ação pré formulado; posição, como fim de se localizar com determinados produtos em determinados mercados; perspectiva, sendo a maneira fundamental de se realizar as coisas; padrão, como sendo o conjunto das estratégias que foram implementadas ao decorrer do tempo;

ou um truque para enganar seus concorrentes.

Já Whittington (2002), oferece quatro abordagens genéricas sobre estratégia, cada uma diferenciando-se sob sua perspectiva acerca dos resultados desejados e a organização dos processos, sendo elas: clássica, onde a estratégia é vista como um planejamento à longo prazo e sem este a organização não sobreviverá; evolucionária, para a qual o futuro é imprevisível e os esforços devem ser empregados na sobrevivência de curto prazo; processual, no qual vêem a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação; e sistêmica, com uma visão relativista do processo estratégico, ou seja, as estratégias dependem dos contextos sociais no qual a organização está inserida para serem elaboradas.

Para Certo e Peter (2010), a formulação de estratégias deve se apoiar em uma análise do ambiente interno e externo, de forma a entender o contexto da implementação, além das oportunidades e riscos envolvidos, podendo estas serem de nível organizacional, dos negócios ou funcional. Para fins de elaboração desta pesquisa será utilizado o conceito proposto por Whittington (2002). Além disso, as estratégias podem ser de natureza deliberada, quando as pretensões da organização foram de fato executadas ou emergentes, quando um padrão realizado não foi expressamente pretendido pela organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Por existir tantas maneiras de se definir estratégia, cabe aos gestores decidir qual método lhe é mais conveniente para se tomar como base para a formulação de suas estratégias, a depender das “características da organização, do ambiente em que se encontra inserida, bem como da liderança predominante, o que impulsiona a necessidade destes aspectos serem monitorados e geridos corretamente” (SILVA; MACHADO, 2013, p.4), o que torna fundamental a sensibilidade a crises e mudanças, além do constante monitoramento do ambiente interno e externo.

2.2 Gestão de Crises

A pesquisa relacionada ao gerenciamento de crises é bastante fragmentada, não havendo uma definição clara, concisa e amplamente aceita de seus conceitos principais (PFORR; ROSIE, 2008), podendo estes serem encontrados em formas diferentes entre diversas áreas do conhecimento, desde gestão estratégica e estudos organizacionais até relações públicas e comunicação social (BUNDY et al., 2017).

De acordo com SHINYASHIKI (2006, *Apud* SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007, p.153) “crises podem ser definidas como processos de degeneração e ameaças à organização que se manifestam em eventos súbitos, os quais podem colocar em risco

a sobrevivência da empresa ao provocar perdas humanas, financeiras ou de reputação”, um evento percebido pelos gestores e *stakeholders* como altamente proeminente, inesperado e potencialmente disruptivo, com o poder de ameaçar os objetivos da organização e ter profundas implicações nos relacionamentos internos e externos (BUNDY et al., 2017).

Estas crises podem provocar graves impactos nas condições sociais, econômicas e de bem-estar em pessoas e organizações, podendo ser de natureza interna (com relação à gestão e processos internos, reputação e imagem no mercado, entre outros) ou externos (instabilidades econômicas, desastres naturais, epidemias, guerras, terrorismo, entre outros) (TITO; ARAÚJO, 2019). Tais crises emanam de eventos quase sempre inesperados, exigindo arranjos ou ações específicas pelas organizações, requerendo respostas fora do repertório comum diário dos gestores (PFORR; ROSIE, 2008).

Nascimento (2007, p.20) salienta que “as crises não devem ser vistas apenas como grandes catástrofes. Com os meios de comunicação e a rapidez da informação, nos dias atuais, qualquer boato pode ganhar dimensões de uma grande crise”, gerando assim a necessidade de se realizar planejamentos com o fim de gerenciar as crises. O gerenciamento de uma crise se caracteriza como “um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade” (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007, p.155).

Esta gestão pode ser dividida em três etapas, segundo Tito e Araújo (2019): pré-crise, crise e pós-crise, na qual a primeira etapa procura-se identificar a possível crise e elaborar planos de contingência, a segunda busca desenvolver as ações planejadas para mitigar os efeitos danosos da crise e na terceira aplicam-se ações corretivas para a recuperação da confiança do público e retorno à normalidade.

Segundo Silva, Miranda e Hoffman (2021, p.13) “a crise provocada pela COVID-19 ocorreu de maneira inesperada, exigindo dos empresários uma tomada de decisão célere e, consequentemente, a atitude gerencial reativa perante as circunstâncias ameaçadoras.”. Em cinco países europeus, um conjunto de empresas familiares mostrou enfoque nas preocupações relacionadas à liquidez de suas operações através de redução de custos e carga horária de funcionários, manutenção de suas operações durante a pandemia e comunicação com os *stakeholders*, além de uma inclinação à mudança de seus modelos de negócios e transição para o meio digital (KRAUS et al., 2020).

Alves et al. (2020) destacam as estratégias usadas por empresas de pequeno porte em Macau, na China, que podem ser resumidas em: práticas flexíveis de Gestão dos Recursos

Humanos, redução de custos, aprimoramento das relações com o consumidor e apoio governamental. Silva; Miranda e Hoffman (2021, p. 14) também trazem em seu estudo contribuições gerenciais importantes para o enfrentamento desta e de futuras crises, sendo estas:

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 ferramentais virtuais que promovam maior interatividade e amplifique os canais de venda; desenvolver, adotar e comunicar protocolos sanitários próprios; aperfeiçoar práticas de gestão de pessoas que motivem e valorizem os colaboradores; buscar junto às IDS apoio técnico e financeiro; destinos precisam desenvolver certificações que atestem a segurança dos empreendimentos.

No setor de restaurantes, viu-se a necessidade por Dube, Nhamo e Chikodzi (2021), de adotar medidas como providenciar estímulo financeiro às empresas; redesenhar as operações de forma a se poder medir o nível de segurança e senso de proteção dos consumidores; criar certificações estabelecendo protocolos sanitários padrão, além prestar apoio aos funcionários do setor de hospitalidade.

2.3 O setor de Turismo no Brasil

O turismo é um setor de extrema importância para a economia brasileira, sendo ele responsável por 3% do total de todos os empregos do país, tendo crescido em 2019 8,05% e gerando um saldo de mais de 36 mil empregos, além de ser forte gerador de receitas fiscais e de divisas cambiais (TOMÉ, 2020). Este gera maior renda nas regiões mais ricas, porém com grande relevância na geração de renda em regiões menos favorecidas, provocando mudanças significativas (RABAHY, 2020).

Existem vários tipos de turismo, variando de acordo com as características da oferta e da demanda a ele atribuídos. Segundo o Ministério do Turismo (2010), este pode variar a depender da existência dentro do território de:

- Atividades, práticas e tradições (agropecuária, pesca, esporte, manifestações culturais, manifestações de fé)
- Aspectos e características (geográficas, históricas, arquitetônicas, urbanísticas, sociais)
- Determinados serviços e infraestrutura (de saúde, de educação, de eventos, de hospedagem, de lazer)

O turismo é composto por uma vasta cadeia produtiva, sendo as atividades empresariais características do turismo descritas pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE, 2012, *apud* FGV, 2020):

- Hotéis e Pousadas;
- Bares e Restaurantes;
- Transporte Rodoviário;
- Transporte Aéreo;
- Outros Transportes e Serviços Auxiliares dos Transportes;
- Atividades de Agências e Organizadores de Viagens;
- Aluguel de Bens Móveis;
- Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas.

O Brasil apresenta uma participação do turismo interno maior do que o internacional, sendo o turismo doméstico a base de sustentação, porém com grande potencialidade para receber o turista estrangeiro (RABAHY,2020). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), a retomada do turismo pós pandemia será um processo de médio prazo, privilegiando viagens curtas para destinos ao ar livre, junto à família, de forma isolada.

A pandemia de COVID-19 afetou o setor mais fortemente do que nenhum outro, provocando amargas perdas de faturamento e exigindo das organizações a elaboração de meios para se adaptar e sobreviver à crise atual. Para Jamal e Budke (2020), é necessário estabelecer um forte vínculo entre as organizações do setor de turismo, as empresas gestoras do destino de viagem e as autoridades de saúde pública como parte de uma estratégia de resposta proativa à crise; responsabilidade e apoio para com as comunidades locais além de receber o apoio de grandes instituições relacionadas ao setor.

3 METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Este formato se justifica pela necessidade de uma análise mais interpretativa dos dados, com o fim de obter uma visão holística dos objetos de pesquisa e do ambiente nos quais estes realizam suas atividades, além disto, este método promove o desenvolvimento de maiores detalhes observáveis pela participação ativa do pesquisador. Segundo Creswell (2007, p.35):

Uma técnica qualitativa é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias (ou seja, políticas, orientadas para a questão ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas.

O procedimento para a coleta de dados foi o estudo de campo, recomendado para pesquisas em ambientes reais, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, tipo este de entrevista em que “o entrevistador dispõe de um roteiro-guia (ou uma pauta), no entanto, não necessariamente segue a ordem determinada no roteiro, se oportuno, inclui novos questionamentos durante o encontro, mas nunca perdendo os objetivos da investigação” (ZANELLA, 2009, p.121).

Com seu *locus* definido na cidade de Patos, na Paraíba, buscou-se entender como as empresas operadoras de turismo no local estão enfrentando a crise ocasionada pela pandemia da SARS-COV-2. Para a coleta de dados utilizou-se da amostragem por conveniência, devido à quantidade limitada de possíveis entrevistados e por ser “adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias em pesquisas exploratórias, principalmente” (OLIVEIRA, 2001, p.5). A amostra de pesquisa engloba 7 hotéis no total de 12 identificados em funcionamento, todos localizados na cidade de Patos, na Paraíba. As entrevistas tiveram um total de 1 hora e 11 minutos de duração, com média de 10 minutos de duração para cada entrevistado. As características da amostra encontram-se na tabela a seguir:

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Empresa	Número de acomodações	Tempo de atuação	Porte da empresa	É franquia ou faz parte de uma rede
1	32	30 anos	Pequeno	Não
2	62	20 anos	Médio	Não
3	42	11 anos	Médio	Não
4	18	2 anos	Médio	Não
5	27	30 anos	Médio	Não
6	55	4 anos	Pequeno	Sim
7	133	35 anos	Pequeno	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, no dia 17 de setembro de 2021, seguindo os protocolos não farmacológicos de proteção contra o coronavírus (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021), sendo gravadas e, posteriormente, transcritas para em seguida serem submetidas à análise. Para a elaboração do roteiro de entrevista para coleta de dados foi

utilizado como base um roteiro semiestruturado dividido em quatro categorias, elaborado por Silva, Miranda e Hoffman (2021), que engloba as seguintes etapas:

Quadro 1 - Categorias e subcategorias do estudo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Impactos da crise	Impactos positivos e negativos
Planejamento de crise	Estratégias preventivas
Gestão de crise	Estratégias para enfrentamento – colaboradores e clientes
	Estratégias para enfrentamento – fornecedores e concorrentes
	Estratégias para enfrentamento – instituições de suporte
Gestão pós-crise	Estratégias no período pós pandemia

Fonte: Silva, Miranda e Hoffman (2021)

Sobre os entrevistados, a caracterização de seus perfis está descrita na tabela a seguir:

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na empresa	Experiência profissional
1	Feminino	50 a 59 anos	Ensino superior completo	Gerente	19 anos	36 anos
2	Masculino	50 a 59 anos	Ensino médio completo	Gerente	15 anos	15 anos
3	Feminino	20 a 29 anos	Ensino médio completo	Gerente	4 anos e 6 meses	4 anos e 6 meses
4	Feminino	20 a 29 anos	Ensino médio completo	Gerente	2 anos	2 anos
5	Masculino	30 a 39 anos	Ensino médio completo	Proprietário	5 anos	12 anos

6	Masculino	30 a 39 anos	Ensino superior completo	Gerente	4 anos e 6 meses	4 anos e 6 meses
7	Masculino	60 anos ou mais	Ensino superior completo	Proprietário	10 anos	15 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o tratamento dos dados foi utilizado a análise de conteúdo, por ser aplicável à transcrição de entrevistas e se prestar à fins exploratórios, ou seja, de descoberta (VERGARA, 2005). Todas as respostas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão mostrados os principais resultados encontrados a partir dos dados levantados. Com base no referencial teórico e no roteiro de entrevista, os resultados das entrevistas foram divididos em cinco categorias: situação pré-crise; impactos da crise; estratégias preventivas; gestão de crise e gestão pós-crise.

4.1 Situação pré-crise

Para a maioria dos entrevistados, a situação pré-crise poderia ser descrita como um estado onde a quantidade de hóspedes seria satisfatória para o cumprimento das obrigações financeiras da empresa sem grandes dificuldades, ou como eles a descrevem, normal. Este momento pode ser ilustrado pela fala do Entrevistado 7, quando afirma que “Antes da pandemia havia um desenvolvimento normal, a quantidade de hóspedes satisfazia a finalidade para a qual ela existia, não tenho o que reclamar antes da pandemia, transcorria normalmente”. Apenas duas empresas relataram crescimento real, com uma delas relatando uma lotação de quartos constante, como o Entrevistado 1 relata que “Antes da Pandemia a gente sempre tinha o hotel lotado, um acesso também à pacotes das cidades vizinhas e até o quadro de funcionários a gente tinha que aumentar devido à demanda”.

4.2 Impactos da crise

Sobre os impactos da crise, como pontos negativos todos citaram a redução no número de hóspedes, com três empresas relatando terem fechado durante algum período da pandemia, o que converge com os achados de Silva, Miranda e Hoffman (2021) sobre o tema, pois em sua pesquisa mostram que os entrevistados sofreram uma interrupção ou suspensão de suas vendas

junto com dificuldades financeiras. No presente estudo, isso pode ser exemplificado através da fala do Entrevistado 5, o qual relata:

Os representantes comerciais não saíam de casa para atender ninguém, não iam para o hotel e os eventos foram todos cortados. Tivemos que fechar por quase 5 meses, se for juntar o tempo que fechamos e abrimos, durou mais de um ano de intervalo. Ficávamos de segunda até quarta quando dava movimento e o movimento era mínimo. Ficava o número aí na porta e ligavam, não ia deixar de hospedar.

Em relação a isso, também foi observada uma convergência com o conceito de crise fornecido por Bundy et al. (2017), visto que os gestores entrevistados enxergam esta pandemia como um evento altamente proeminente, inesperado e disruptivo, com o poder de ameaçar os objetivos da organização.

Já acerca dos impactos positivos promovidos pela pandemia, a maior parte dos respondentes não conseguem ver pontos positivos. Sobre isso, o Entrevistado 2 declara: “Nenhum, nada. A gente só vê uma luzinha no fim do túnel”. Diferente dos demais, dois entrevistados citaram pontos positivos, sendo eles a praticidade que o *home office* trouxe às atividades com equipes de outras cidades, conforme citado pelo Entrevistado 6:

As reuniões feitas por videoconferências aproximaram bastante tanto a equipe daqui de Patos com a equipe do pessoal administrativo de João Pessoa, então muitas coisas a gente hoje consegue resolver através de videoconferência, não precisa mais ser presencial, então isso ajudou bastante a diminuir até custos pra gente se locomover para outra cidade para uma reunião quando a gente consegue agora fazer através de videoconferência.

Além disso, houve uma maior preocupação com a higiene em relação aos hóspedes, o que o Entrevistado 3 considera como algo bom para as atividades desenvolvidas, isso pode ser ilustrado quando ele afirma: “Acho que só o cuidado com a higiene mesmo, o pessoal agora lava mais as mãos e se higienizam bem mais do que antes”. Este despertar em relação ao cuidado com a higiene, pode ser considerado como ponto focal para a recuperação do setor no longo prazo, junto com o investimento em tecnologias para o serviço hoteleiro e a adaptação às necessidades dos consumidores durante e pós pandemia (JIANG; WEN, 2020).

4.3 Estratégias preventivas

Quando questionados sobre se a empresa tinha em seu repertório alguma estratégia para diminuir os impactos de uma crise semelhante, apenas o Entrevistado 5 apresentou que tinha reserva financeira para pagar suas obrigações em tempos de baixa demanda, conforme o mesmo relata, “eu sempre tive reservas para não prejudicar os funcionários, pagar aluguel, água,

energia, telefone, isso tudo eu mantive em dia com a reserva que eu tinha”, o que mostra uma falha com a etapa de pré-crise proposta no modelo para o gerenciamento de crises descrito por Tito e Araújo (2010). Segundo esses autores, nesta etapa deveria ser identificada a fonte da crise e elaborar planos de contingência. Os dados levantados também demonstram que os gestores participantes deste estudo apresentam alta inclinação à uma abordagem evolucionária da estratégia, ou seja, com foco na sobrevivência a curto prazo e sem planejamento, pois o futuro seria imprevisível (WHITTINGTON, 2002).

4.4 Gestão de crise

Com relação às estratégias de enfrentamento à crise relacionadas aos colaboradores, destaca-se o fato de três dos entrevistados relatarem terem suspenso os contratos de seus funcionários durante a maior parte do período da pandemia, com um deles retornando com o quadro mínimo de colaboradores. Isso vai ao encontro dos resultados encontrados por Kraus et al. (2020) em relação à busca pela manutenção das atividades através de redução dos custos de operação e a redução da carga horária dos funcionários durante a crise, como o exemplo do Entrevistado 3, quando relata que:

Quando teve os primeiros três meses da pandemia que a maioria dos comércios teve que fechar, todos os funcionários ficaram de suspensão, ficaram todos em casa. Após os três, quatro meses que ficou fechado retornou com o mínimo mesmo de funcionário. Acho que era só 3 na limpeza e um à noite que não fazia parte da equipe, no total de 11 funcionários que trabalhavam aqui.

Foi destacado por dois entrevistados um aumento no cuidado com a saúde e bem-estar de seus funcionários através do uso de equipamentos de proteção como máscaras, luvas e óculos, além da implementação de altos padrões na limpeza dos ambientes, o que pode ser ilustrado pela fala do Entrevistado 6 ao relatar:

A gente teve que triplicar a segurança dos colaboradores mediante principalmente a equipe de camareiras que é quem entra nos apartamentos para fazer a arrumação, então o que acontece, por exemplo um hóspede que entra hoje e saía amanhã, esse apartamento a camareira de início ela não podia entrar, a gente tinha que esperar 24 horas para poder ela entrar dentro do apartamento desse para fazer uma limpeza, para fazer uma saída e mesmo assim com os EPIs bota, luva, óculos, máscara, com todo cuidado principalmente também no café da manhã, distanciamento das mesas e talheres todos plastificados.

Também houveram dois entrevistados que afirmaram não ter implementado nenhuma estratégia de enfrentamento.

Sobre as estratégias de enfrentamento da pandemia em relação aos clientes, três entrevistados disseram não ter feito nada de diferente com relação à sua prospecção e fidelização. Em comparação, o Entrevistado 4 relatou ter começado a servir o café da manhã gratuito como meio de fidelização, pois antes da pandemia não o fazia, segundo ele “Antes não tinha café da manhã aqui. O que a gente fez que atraiu mais clientes foi o café da manhã que não tinha antes da pandemia, o que foi melhor para a gente”. O Entrevistado 6 também chamou atenção para o reforço das medidas de proteção não o servindo em áreas comuns, somente nos quartos. O Entrevistado 3 relata ter usado as mídias sociais como meio de buscar novos clientes e reparar a perda causada pela pandemia, enquanto o Entrevistado 7 disse que manter os preços seria sua principal estratégia de fidelização.

Com relação aos fornecedores, foi observado que cinco dos entrevistados afirmaram não ter pensado em nenhuma estratégia de enfrentamento à crise, relatando terem somente relacionamento com os supermercados locais, o que prejudica uma boa formulação de estratégias, ou seja, sem o apoio de uma análise do ambiente interno e externo (CERTO; PETER, 2010). Somente dois entrevistados enfatizaram uma mudança do relacionamento com os fornecedores do presencial para o digital, como o exemplo do Entrevistado 1, quando afirmou: “Não mudou muita coisa, é que a gente ficou fazendo pedido *on-line*, a regularidade da compra continua a mesma”.

Em relação aos concorrentes, seis dos entrevistados disseram não ter buscado realizar nenhuma implementação de estratégias para obter alguma vantagem competitiva, apesar de Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007 p. 153) afirmarem que “o acirramento da competição, o aumento das pressões e a escassez de tempo para a realização das tarefas formam o ambiente ideal para o surgimento de crises”, as organizações participantes da pesquisa aparentam pouca preocupação para com a atuação de seus competidores. Apenas o Entrevistado 6 relata ter obtido o Selo Turismo Responsável, emitido pelo Ministério do Turismo. Esse selo estabelece boas práticas de higiene para cada setor, com o objetivo de ser “um incentivo para que os consumidores se sintam seguros ao viajar e frequentar locais que cumpram protocolos específicos para a prevenção da Covid-19” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021), com isso, o entrevistado diz ter ganho uma vantagem sobre seus concorrentes. Esta abordagem converge com o proposto por Dube, Nhamo e Chikodzi (2021) no tocante a se criar certificações estabelecendo protocolos sanitários padrão para fortalecer a confiança dos consumidores. Outro

entrevistado diz ter ganho mais clientes pelo fato de ter se mantido aberto durante a pandemia enquanto outros estavam fechados, o que lhe deu uma alta vantagem competitiva.

Dentre as instituições de suporte, cinco dos entrevistados citaram unicamente o Governo Federal, como fez o Entrevistado 2 ao citar “Somente o que o governo fez para ajudar os empresários para suspender a carteira e diminuir a jornada de trabalho”, referindo-se ao Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, em que os empregadores poderiam através de acordos, de até 120 dias, reduzir a jornada de trabalho ou suspender o contrato de trabalho, com o trabalhador recebendo o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (BEm). Esse benefício era “calculado a partir do que o trabalhador teria direito de receber como seguro-desemprego, com base na média dos últimos três salários” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021). Tal descoberta vai ao encontro do descrito por Alves et al. (2020), onde os autores destacam o uso de políticas de suporte oferecidas pelo governo como de extrema importância para a recuperação das pequenas empresas. Apenas dois entrevistados disseram não ter recebido suporte de nenhuma instituição, seja pública ou privada.

4.5 Gestão pós-crise

Quando questionados sobre se a organização pretende adotar medidas contingenciais contra futuras crises, três dos entrevistados responderam que não, seja por motivos relacionados à responsabilização dos governos sobre controlar as crises promovendo meios de obtenção de receitas ou a limitação do entrevistado sobre a gestão geral da organização. Isso pode ser ilustrado no discurso do Entrevistado 7 quando afirma que “Eu não penso nem nisso. Se porventura acontecer de resolver essa situação são só os governos estadual, municipal e federal promover os eventos na cidade”. Ao adotar essa postura, o gestor perde uma oportunidade que poderia ter sido usada, segundo Tito e Araújo (2010, p.483), como um momento de aprendizado, ou seja, poderia-se:

Avaliar a causa da instabilidade, seus efeitos, medidas tomadas, erros e acertos no desenvolvimento do processo de gestão de crise. Com esta análise obtêm-se condições de aprender e utilizar este conhecimento como subsídio para a prevenção e ação num futuro desequilíbrio.

Também foi identificado uma repetição de estratégias consideradas bem-sucedidas por seus executores, como o exemplo do Entrevistado 5 o qual fala em repetir a estratégia preventiva que tinha antes, sendo este modo de operação também vir a ser implementado na

empresa do Entrevistado 4, visto que pretende no pós crise adotar a mesma estratégia, quando diz que “Na verdade, o dono quis fazer um fundo financeiro no caso do mês que não der para abater as dívidas ele ter o dinheiro para dar o suporte”. Também há dois entrevistados no qual relatam que ideias sobre como enfrentar futuras crises estão em amadurecimento, com o Entrevistado 6 afirmando que este tema já está em pauta para a próxima conferência da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar as principais estratégias utilizadas pelas organizações do setor hoteleiro da cidade de Patos/PB no enfrentamento da crise provocada pelo novo Coronavírus. Além disso, procurou-se comparar as estratégias implementadas por outros hotéis e identificar as principais instituições de suporte ao setor envolvidas no gerenciamento da crise.

Foi possível identificar uma postura predominantemente reativa pela maioria das organizações participantes desse estudo com relação à crise vivenciada, tendo muitas delas seguido primordialmente o que foi estabelecido pelo governo para a realização ou não de suas atividades.

Sobre os resultados obtidos, viu-se que antes da pandemia a maioria das empresas encontrava-se em um estado razoável, de manutenção do *status quo*, quando de repente sofreram uma queda em sua receita e muitas tiveram que suspender as atividades. As estratégias implementadas pelas organizações, quando as fizeram, são de natureza consideravelmente similar ao visto em outras pesquisas, principalmente no que se refere ao esforço na redução de custos, comunicação com os *stakeholders*, preocupação com aspectos relacionados à limpeza e necessidade de apoio governamental.

Em relação às instituições que ofertaram suporte às empresas, apenas o Governo Federal foi reconhecido pelos participantes da pesquisa, tendo a sua atuação ocorrida a partir de dois programas distintos foi citado como instituição de suporte durante a pandemia, sendo o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda o que obteve maior adesão.

Como limitações desta pesquisa pode-se citar a baixa quantidade de empresas do setor hoteleiro em operação na cidade de Patos, o que ocasionou uma amostragem pequena de empresas participantes deste estudo. Além disso, alguns entrevistados não se dispuseram a entrar em maiores detalhes sobre a situação da organização durante a crise ou sobre as estratégias que foram implementadas para o enfrentamento da mesma, o que limitou a análise.

É recomendado a futuras pesquisas a ampliação da amostra de pesquisa acerca deste tema, inclusive realizando estudos em outros *locus*, a fim de se obter uma visão ampliada acerca da situação, além de se realizar pesquisas em um momento posterior à crise atual, com o mesmo objetivo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Jose C. et al. *Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic*. *Frontiers of Business Research in China*, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2020.
- BRASIL, Ministério da Economia. **Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda**. Disponível em: <<https://servicos.mte.gov.br/bem/#trabalhador>>. Acesso em 23 de setembro de 2021.
- BRASIL, Ministério da Saúde. **Como se proteger?**. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-proteger>>. Acesso em 16 de maio de 2021.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Marcos Conceituais**. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf>. Acesso em: 28 de setembro de 2020.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Turismo Responsável**. Disponível em: <<https://www.turismo.gov.br/seloresponsavel/>>. Acesso em 23 de setembro de 2021.
- BUNDY, Jonathan et al. *Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development*. *Journal of management*, v. 43, n. 6, p. 1661-1692, 2017.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUBE, Kaitano; NHAMO, Godwell; CHIKODZI, David. *COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry*. *Current Issues in Tourism*, v. 24, n. 11, p. 1487-1490, 2021.
- SILVA, David Leonardo Bouças da; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. *Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil*. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). *Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro*: 2. ed. **FGV/EBAPE**, 2020.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage, 2018.
- JAMAL, Tazim; BUDKE, Christine. *Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action*. *Journal of Tourism Futures*, 2020.
- JIANG, Yangyang; WEN, Jun. *Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020.

KRAUS, Sascha et al. *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**, 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2010.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Gerenciamento de crises: identificar, planejar e prevenir**. 2007. Monografia (graduação em Comunicação Social) –Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

NORD HOTELS. **Confira alguns motivos para conhecer a cidade de Patos-PB**. Disponível em: <<https://www.nordhoteis.com.br/?blog=confira-alguns-motivos-para-conhecer-a-cidade-de-patos-pb>>. Acesso em 18 de maio de 2021.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração on line**, v. 2, n. 3, p. 01-10, 2001.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em 16 de maio de 2021.

PFORR, Christof; HOSIE, Peter J. *Crisis management in tourism: Preparing for recovery*. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 23, n. 2-4, p. 249-264, 2008.

RABAHY, Wilson Abrahão. Análise e perspectivas do turismo no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, p. 1-13, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O guia para o turismo em tempos de pandemia**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GuiaParaoTurismoemTemposdePandemia.pdf>>. Acesso em 07 de setembro de 2021.

SILVA, Simone Costa; MACHADO, André Gustavo Carvalho. O Papel da Liderança no Processo de Formação de Estratégia: Um Estudo na Embrapa Algodão no Período de 1980 a 2010. **VI Encontro de Estudos em Estratégias da ANPAD**, 2013

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 148-159, 2007.

TITO, Ana Luiza De Albuquerque; DE ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 2, p. 476-491, 2019.

TOMÉ, Luciana Mota. Setor de turismo: impactos da pandemia. **Caderno Setorial Escritório Técnico de estudos Econômicos do Nordeste-ETENE**, Ano 5, n. 124, agosto de 2020.

TRIPADVISOR. **O que fazer: Patos**. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Attractions-g1076235-Activities-Patos_State_of_Paraiba.html>. Acesso em 18 de maio de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, p. 129-149, 2009.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: ____/____/____

Horário: _____

Duração: ____ minutos.

Dados sócio-demográficos:

Sexo (masculino, feminino, outro)

Idade ____ (aberto)

Maior nível de instrução concluída (superior, especialização, mestrado, doutorado)

Cargo ocupado na empresa: _____

Tempo de atuação na empresa () anos () meses

Tempo de experiência no mercado de trabalho () anos () meses

Dados sobre a empresa:

Número de acomodações?

Tempo de atuação no mercado?

Porte do hotel/empresa?

É franquia ou faz parte de uma rede? Qual?

Sobre o gerenciamento de crise:

Situação pré-crise	Você poderia descrever em termos gerais a situação da empresa antes da pandemia?
Impactos da crise	Quais pontos negativos você pode destacar com relação aos impactos da crise provocada pela pandemia? E quais positivos?
Estratégias preventivas	A empresa tinha em seu repertório alguma estratégia para diminuir os impactos de uma crise semelhante, seja esta de qualquer natureza? Se sim, quais?
Gestão de crise	Quais foram as estratégias de enfrentamento utilizadas pela organização com relação aos seus colaboradores? E com relação aos clientes?
	Quais foram as estratégias de enfrentamento utilizadas pela organização com relação aos seus fornecedores? E com relação aos concorrentes?
	Alguma instituição prestou suporte, seja financeiro ou não, para o enfrentamento da crise

	atual? Se sim, quais foram as instituições e o que fizeram?
Gestão pós-crise	A empresa pretende adotar algum plano contingencial contra futuras crises? Se sim, descreva o planejamento.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me manter no caminho, ser minha força e esperança.

À minha família, por todo o suporte desde o início, pelo amor e pela educação que me tornaram o que sou hoje, guardo-os em meu coração até o fim.

À Larissa, por estar sempre junto comigo, principalmente nos tempos difíceis, pelo amor e cuidado.

Aos meus amigos, por todo o companheirismo, pelos risos e momentos de descontração, tornando esta passagem mais suave e alegre.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Simone Costa Silva pelas leituras sugeridas, pela paciência e dedicação.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB Campus VII, por enriquecer esta longa jornada com os ensinamentos transmitidos, conversas e palavras de incentivo.