

## A PANDEMIA DE COVID-19 E GESTÃO DE RISCOS EM TURISMO: UM ESTUDO DE EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS EM UMA LOCALIDADE TURÍSTICA

1

**RAQUEL FERNANDES DE MACEDO, Dra.**

Doutora em Energia - UFABC  
Universidade Federal do ABC - UFABC  
Email: [raquelfmacedo@gmail.com](mailto:raquelfmacedo@gmail.com)  
<http://orcid.org/0000-0003-4067-2787>

### RESUMO

A pandemia de Covid-19 trouxe alguns riscos para os empreendimentos turísticos que tiveram que se adaptar a nova situação encontrada. O objetivo geral desse artigo é compreender como alguns gestores de empreendimentos turísticos do município de Natal, no Rio Grande do Norte gerenciaram o risco relacionado ao Covid-19. No que concerne aos procedimentos metodológicos foi um estudo de caráter exploratório, com abordagem qualitativa e para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que existem algumas medidas provisórias do governo federal que auxiliaram alguns empreendimentos turísticos no momento de crise como: suspensão do contrato e redução de jornada de trabalho; remarcações de passagem, hospedagem e eventos; e empréstimos que foram concedidos. Conclui-se que para o momento da pandemia foi necessário que os gestores dos empreendimentos se atentem para a gestão de riscos da empresa, trabalhando na construção de cenários para pensar em novos caminhos que foram trilhados.

**Palavras-Chaves:** COVID-19. Gestão de Riscos. Empreendimentos Turísticos.

## THE COVID-19 PANDEMIC AND RISK MANAGEMENT IN TOURISM: A STUDY IN TOURISM ENTERPRISES IN A TOURIST LOCATION

### ABSTRACT

The Covid-19 pandemic brought some risks to tourist enterprises that had to adapt to the new situation they found. The general objective of this article is to understand how some managers of tourist developments in the municipality of Natal, in Rio Grande do Norte, managed the risk related to Covid-19. With regard to methodological procedures, it was an exploratory study, with a qualitative approach and for data analysis, content analysis was used. The results showed that there are some provisional measures from the federal government that helped some tourist enterprises in times of crisis, such as: suspension of the contract and reduction of working hours; ticket, accommodation and event rebooking; and loans that have been granted. It's concluded that, for the moment of the pandemic, it was necessary for the managers of the projects to pay attention to the company's risk management, working on the construction of scenarios to think about new paths that were trodden.

**Keywords:** COVID-19. Risk Management. Tourism Enterprises.

DOI: <https://doi.org/10.35700/24480126.2023.v11.n2.462>

## 1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos turísticos são empresas responsáveis em prover produtos, serviços ou experiências para turistas. Nesse sentido, para gerir esses empreendimentos de modo eficaz e alcançar os objetivos organizacionais é necessário levar em consideração funções básicas como: planejamento, organização, direção e controle.

Contudo, existem fatores inesperados que podem comprometer o funcionamento desses empreendimentos como é o caso da pandemia de COVID-19, uma vez que nenhuma empresa de turismo estava preparada para enfrentar os efeitos econômicos negativos dessa doença no setor turístico. Uma prova disso é o estudo desenvolvido por Gössling *et. al.* (2020), o qual expõe que os meios de hospedagens e restaurantes fecharam as portas e os eventos foram todos cancelados, tendo que buscar soluções para atender ao cliente após a pandemia.

A Agência Brasil (2020) assegura que somente na primeira quinzena de março de 2020, o volume de receitas do setor turístico caiu 16,7% em relação ao mesmo período de 2019, representando uma perda equivalente a R\$2,2 bilhões e causando impactos negativos nas empresas de turismo. Dessa forma, a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2020) afirma que o *status* econômico do setor turístico foi de uma quase paralisação e para recuperar o setor teve a estimativa de que seria necessário que o turismo crescesse 16,95% ao ano em 2022 e 2023. Essa repercussão sobre o setor turístico deu-se devido ao bloqueio nas viagens durante alguns meses em 2020, impedindo o movimento de pessoas para reduzir o contágio da COVID-19 (DIMITROPOULOS *et. al.* 2021).

Nesse contexto, para lidar com as capacidades internas das empresas e responder a essa situação teve-se como alternativa a gestão de riscos das organizações para reduzir os efeitos negativos sobre as mesmas. Os métodos baseados em riscos fornecem medidas qualitativas e quantitativas que podem colaborar para a tomada de decisões (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2018). A partir dessa lógica as organizações identificam e gerenciam todos os aspectos de risco, considerando que os riscos não identificados são as maiores causas de fracasso das empresas (SALAVATI *et. al.* 2016).

Para identificação desses riscos os empreendimentos turísticos fizeram uso da construção de cenários, de modo que os gestores entendam como as empresas estão configuradas nesse processo de pandemia e o que poderiam fazer para continuar no mercado. Walton (2020) afirma que as empresas do setor turístico buscaram se adequar a nova realidade colocada pelo COVID-19 através da realização de várias mudanças em longo prazo para viagens de avião, cruzeiros, restaurantes, meios de hospedagens, dentre outros setores de turismo, aumentando os custos operacionais e, conseqüentemente, os preços para o turista.

Essas questões foram abordadas por um longo período de tempo, à medida que a pandemia e seus efeitos foram causando impactos em cada localidade turística, fazendo uma retrospectiva para que a nova ordem mundial do turismo que envolve seus empreendimentos turísticos e os consumidores pudesse ser estabelecida após a pandemia (BAUM; HAI, 2020).

Nesse sentido, tem-se como questão de pesquisa para guiar esse artigo a seguinte: De que maneira, a pandemia de COVID-19 tem sido considerada um risco para os empreendimentos turísticos do município de Natal do Rio Grande do Norte, no Brasil?

Este estudo tem como justificativa prática que a pandemia de COVID-19 deixou o setor de turismo fragilizado, tendo em vista que depende do deslocamento de pessoas para que a atividade turística aconteça. Assim, apreende-se que as contribuições desse artigo para

sociedade é a compreensão de como isso tem afetado os empreendimentos turísticos e o entendimento sobre o papel da gestão de risco para buscar soluções as empresas turísticas.

Quanto às contribuições teóricas do estudo para pesquisadores da área foi realizado um estudo por Soares e Mazon (2020), os quais contemplaram os meios de hospedagens em meio à pandemia. Ademais, Yu *et. al.* (2023) desenvolveram uma pesquisa sobre a resistência e a recuperação da indústria do turismo diante do impacto da pandemia, analisando: algumas tendências de mudanças, o padrão espacial e as características e fatores que exploram as diferenças na resiliência turística.

Yao *et. al.* (2023) notaram que para a recuperação do turismo na era pós-pandemia da COVID-19 foram necessários entender os fatores psicológicos que impulsionam ou suprimem as demandas de viagens, examinando os papéis da automotivação, a busca de sensações e a suscetibilidade com surgimento de novas variantes da COVID-19. Já Chavarría *et. al.* (2022) mostraram a importância da tecnologia como forma de apoio ao turismo no momento da pandemia, sendo os sistemas de informação e as diversas aplicações móveis, os seus principais aliados na promoção e divulgação da informação e das atividades turísticas a nível mundial. Contudo, foram percebidas lacunas em Soares e Mazon (2020), Yu *et. al.* (2023), Yao *et. al.* (2023) e Chavarría *et. al.* (2022), uma vez que nenhum deles dissertou sobre a relação entre empreendimentos turísticos e os impactos do COVID-19.

A escolha do município de Natal situado no Rio Grande do Norte, no Brasil foi que se trata de uma localidade turística que detém uma ampla rede de empreendimentos turísticos, sejam eles: hotéis, restaurantes, agências de viagens, dentre outros, que dão suporte para que o turismo aconteça na área litorânea do Estado, uma vez que os turistas que visitam o destino costumam passear durante o dia por outros municípios, mas pernoitam em Natal. Assim, esse destino foi amplamente impactado, tendo em vista que a atividade turística é uma das principais atividades econômicas do Estado.

No que tange ao objetivo geral do artigo tem-se: compreender como alguns gestores de empreendimentos turísticos do município de Natal, no Rio Grande do Norte estão gerenciando o risco relacionado ao Covid-19. Para alcance do objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar os problemas enfrentados por gestores de alguns empreendimentos turísticos de Natal decorrentes da pandemia de Covid-19; analisar as ações em termos de contrato de trabalho, caminhos encontrados para sobrevivência do negócio e aproveitamento de medidas de auxílio do governo para o gerenciamento do risco em alguns empreendimentos turísticos de Natal; e avaliar as perspectivas dos gestores de alguns empreendimentos turísticos de Natal após a pandemia de Covid-19.

Em síntese, o artigo está estruturado em alguns tópicos além desta introdução. A seção 2 mostra o referencial teórico com subtópicos como: repercussão de uma pandemia nos empreendimentos turísticos; e gestão de riscos do negócio e impacto de uma pandemia nas empresas. No que se refere à seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos. Em seguida tem a seção 4 que mostra a análise dos resultados e discussões sobre a situação de alguns empreendimentos turísticos em Natal, no Rio Grande do Norte. Por fim, são apresentadas as considerações finais com respostas aos objetivos, sugestões de estudos futuros e limitações do estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este tópico apresenta uma visão geral da literatura existente sobre esse estudo, de modo a auxiliar para entender como ocorre a repercussão de uma pandemia nos empreendimentos turísticos e como a gestão de risco pode contribuir para que as empresas se preparem para enfrentar os efeitos decorrentes da pandemia.

## 2.1 Repercussão de uma pandemia nos empreendimentos turísticos

As pesquisas dos impactos de crises no turismo decorreram em algumas situações de crises sanitárias como, por exemplo, a epidemia de ebola que promoveu restrições de mobilidade urbana e prejudicou a atividade turística, a fim de evitar uma contaminação em larga escala, a qual perpassa para outras localidades (VENTURA, 2017).

Uma prova de uma epidemia que atravessou suas fronteiras, tornando-se uma pandemia foi a Síndrome Respiratória Aguda (SARS), a qual provou que houve algumas crises, as quais ocorreram de maneira global, atingindo o turismo em diversas partes do mundo (PAGE *et. al.*, 2012).

Isso pode ser explicado devido ao fato do turismo proporcionar a movimentação de pessoas que interage com ambientes diversos, trazendo preocupações das políticas tradicionais de vigilância epidemiológica e sanitária devido a uma epidemia que poderia se tornar uma pandemia, diante da transição de turistas de um ponto a outro do globo (MATOS; BARCELLOS, 2010).

Em 2019 surgiu uma nova epidemia conhecida como o Novo Coronavírus (COVID-19) que tomou proporções de natureza transescalar a partir de 2020, gerando efeitos de transmissão que repercutiram no espaço e no tempo de forma distinta, de acordo com o grau de sensibilidade e vulnerabilidade macroeconômica dos países e microeconômica das cadeias globais de produção e consumo (SENHORAS, 2020).

Nesse sentido, tal epidemia ganhou escala de pandemia e interferiu em diversos setores do turismo como, por exemplo, o setor aéreo brasileiro que adotou ações do Ministério da Saúde e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária diante do combate a COVID-19 (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2020).

Dentre as ações para os operadores aeroportuários pode-se identificar que os agentes de vigilância sanitária nos aeroportos brasileiros tiveram primazia de atendimento nos canais de inspeção de segurança e na certificação de acesso aos aeroportos, bem como obtiveram a preferência na utilização de EPI (Equipamento de Proteção Individual) pelos operadores aeroportuários. Ademais, tais operadores tinham prioridade na análise dos processos de desinterdição de aeródromos (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2020).

Outro setor de turismo impactado foi o de restaurantes, visto que segundo Gros *et. al.* (2020) foram fechados ou ficaram vazios, ou mesmo passaram a funcionar apenas no *delivery* para conseguir pagar as contas. Também foi impactado o setor de hospedagem que teve uma redução do número de hóspedes significativamente, em 50% ou mais, tendo inclusive que ocorrer demissão de funcionários. Para que os meios de hospedagens pudessem continuar operando no mercado turístico brasileiro foi elaborado um Protocolo de Higienização para Hotelaria, composto de protocolos essenciais, protocolos específicos no caso da confirmação da COVID-19 e protocolos de meios de hospedagens por setores (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH, 2020).

Quanto aos eventos acadêmicos como simpósios, seminários, oficinas e encontros foram cancelados ou adiados para momento oportuno. Contudo, os eventos de menor porte foram mantidos, desde que realizados virtualmente (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

No que se refere às agências de viagens nacionais valeram-se de ações para o enfrentamento da crise do Coronavírus através da elaboração de um documento, que a partir de fevereiro de 2020 passou a dar orientações sobre o atendimento às agências e aos cuidados dos consumidores (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS - ABAV, 2020).

Mediante a repercussão da pandemia de COVID-19 houve um impacto considerável nos empreendimentos turísticos devido à perda da receita, que aconteceu com a impossibilidade do movimento de pessoas. Nesse contexto, os gestores de tais empreendimentos buscaram auxílio financeiro temporário dos governos, e estes agiram no interesse de procurar a manutenção dessas empresas durante o período crítico da pandemia. Contudo, nem todos os grupos de negócios em turismo conseguiram esses recursos financeiros, desencadeando o fechamento de algumas empresas (WILLIAMS, 2021).

## 2.2 Gestão de riscos do negócio e impacto de uma pandemia nas empresas

O gerenciamento de riscos é o processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização, departamento, operação, evento ou atividade específica. Tem como finalidade reduzir a possibilidade de impactos negativos sobre os resultados pretendidos, caso alguns riscos avaliados venham a se concretizar (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2017).

A ISO 31000/2018 aponta que a identificação dos riscos faz-se através dos seguintes fatores e das relações entre eles: fontes tangíveis e intangíveis de risco; causas e eventos; ameaças e oportunidades; mudanças no contexto interno e externo; indicadores de riscos emergentes; natureza e valor dos ativos e recursos; e consequências e seus impactos nos objetivos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT, 2018).

No que se refere à análise de riscos considera-se fatores como: a probabilidade de eventos e consequências; a natureza e magnitude das consequências; a complexidade e conectividade; os temporais e a volatilidade; a eficácia dos controles existentes; a sensibilidade e o nível de confiança. Nesse contexto, compara-se os resultados da análise dos riscos com critérios de riscos para se fazer uma avaliação e levar a decisões como: fazer mais nada; considerar as opções de tratamento dos riscos; realizar análises adicionais para melhor compreender o risco; manter os controles existentes; e considerar os objetivos (PMI, 2017; ABNT, 2018).

Assim, são tidas como opções para tratar os riscos: evitar o risco ao decidir ou não continuar com a atividade que dá origem ao risco; assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade; remover a fonte de risco; mudar a probabilidade; e modificar as consequências (ABNT, 2018).

Dessa forma, diante de uma pandemia, uma das formas das empresas se precaverem quanto aos riscos é através da construção de cenários otimista, normal e pessimista. Barbosa *et. al.* (2006) traçaram um cenário para cada dimensão, durante uma pandemia da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS), de acordo com os seguintes fatores:

- a) Distribuição Geográfica: Empresas que tem atuação internacional, principalmente aquelas que operam em áreas de maior risco de contaminação pelo vírus, tem que considerar as possibilidades de possível contaminação dos funcionários;
- b) Dispersão de Fornecedores: Empresas que dependem de insumos produzidos ou comercializados por organizações que estão localizadas em zonas de risco e necessitam avaliar as possíveis descontinuidades de fornecimento;

- c) Dispersão de Consumidores: Organizações que possuem compradores espalhados em vários países podem ter problemas de entrega dos produtos devido a barreiras sanitárias causadas pela doença;
- d) Duração da Pandemia: Empresas têm que considerar que a pandemia não é momentânea, por ter a possibilidade de prolongar por meses, voltando de tempos em tempos.

Nesse contexto, nota-se que diversos setores da economia foram impactados com a SARS inclusive o turismo. Uma prova disso foi à repercussão dessa epidemia na atividade turística de países como: Pequim, *Hong Kong*, Cingapura e Toronto. Nesse sentido, muitos hotéis e organizações relacionadas ao turismo estavam despreparados para essa epidemia. As estratégias comuns adotadas durante esse período foram: cortar custos, demitir funcionários e fechar instalações e pisos / alas das áreas de hospedagem. Os especialistas do setor declararam que a magnitude do impacto no setor de turismo foi maior do que a observada após o 11 de setembro de 2001 (TEW *et. al.* 2008).

Diante da experiência com a SARS e a gripe suína houve uma preparação da indústria hoteleira em *Hong Kong* por parte da autoridade de saúde para o caso de mais epidemias emergirem, oferecendo informações sobre maneiras de implementar medidas de controle de infecções, em particular a manutenção de uma boa higiene nas instalações do hotel. Nesse sentido, uma das diretrizes apontou a importância de consultar o histórico de viagens dos hóspedes e apresentou os procedimentos para lidar com esses clientes que podem se sentir mal, após chegarem ao meio de hospedagem. Além disso, a diretriz reiterou a necessidade de manter um registro dos funcionários e residentes que ficaram no hotel, com seus dados pessoais e de contato, para possíveis atuações futuras de saúde pública e rastreamento de contatos (HUNG *et. al.* 2018).

Outra categoria de empreendimento turístico que adotou algumas medidas após algumas epidemias foi o setor de transportes através da aviação. Sendo assim, em 2015 a *International Air Transport Association* (IATA) em parceria com a Organização Mundial da Saúde (OMS) publicou um protocolo para tripulação de cabine lidar com casos suspeitos de doença contagiosa. Dentre alguns procedimentos estão: identificar o passageiro que tenha febre, mal estar, tosse, diarreia, vômitos e alterações respiratórias; isolar o passageiro a 2 metros dos demais passageiros; providenciar lenços descartáveis, caso ele comece a tossir e orientá-lo para cobrir a boca e nariz; oferecer máscara facial N95, se disponível; e oferecer máscaras aos outros passageiros próximos se o passageiro doente não tolerar o uso da máscara (IEMINI, 2017).

Em suma, pode-se dizer que os empreendimentos turísticos para uma pandemia como, por exemplo, a de COVID-19 pôde usar a gestão de riscos para repensar seus produtos e serviços, para o momento em que o mercado estava vivenciando, se reinventando para o “novo normal”, inserindo medidas de higiene sanitária, mas sem esquecer-se de encantar o cliente com algo novo que supere suas expectativas (GULLO, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como exploratório quanto ao objetivo de pesquisa, tendo em vista que busca explorar uma temática pouco discutida que são os impactos de uma pandemia nos empreendimentos turísticos. Gil (2017) explica que a pesquisa exploratória procura

realizar um levantamento em profundidade através de bibliografia e entrevistas ou questionários com pessoas que passaram por experiências práticas com o problema pesquisado, sendo analisadas as respostas como forma de estimular a compreensão.

Em termos de abordagem, o método pode ser considerado como sendo qualitativo, posto que tem a finalidade de entender a dimensão do problema dos empreendimentos turísticos em relação ao COVID-19. Assim, foram construídas questões fechadas e abertas, sendo estas últimas para deixar o entrevistado à vontade para responder com base naquilo que tem como informação. Dessa forma, foram realizadas questões de perfil do entrevistado como: escolaridade, sexo e estado civil. Quanto as outras questões são apresentadas no Quadro 1, conforme os objetivos específicos:

7

**Quadro 1** – Desenvolvimento do questionário, conforme os objetivos específicos

Objetivos específicos	Variáveis de análise	Perguntas do questionário
Identificar os problemas enfrentados por gestores de alguns empreendimentos turísticos de Natal decorrentes da pandemia de Covid-19.	Problemas da pandemia	1. A empresa que você trabalha tem enfrentado algum problema decorrente da pandemia de COVID-19? ( ) Sim ( ) Não 1.1 Caso a resposta da questão anterior seja sim, quais são os problemas enfrentados pelo negócio que você trabalha?
	Faturamento	2 Quanto ao faturamento mensal da empresa durante a pandemia de COVID-19, você considera que: ( ) Diminuiu muito ( ) Diminuiu pouco ( ) Permaneceu igual ( ) Aumentou pouco ( ) Aumentou muito
Analisar as ações em termos de contrato de trabalho, caminhos encontrados para sobrevivência do negócio e aproveitamento de medidas de auxílio do governo para o gerenciamento do risco em alguns empreendimentos turísticos de Natal.	Contrato de trabalho	3 Quanto a você, teve alguma mudança no seu contrato de trabalho ou mesmo na sua renda durante esse momento de pandemia? ( ) Sim ( ) Não 3.1 Caso a resposta à questão anterior seja sim, que mudanças foram essas?
	Caminhos encontrados	4. Caso a empresa tenha tido problemas, quais foram às saídas encontradas por ela para que sobreviva esse momento de pandemia?
	Medidas de auxílio do governo	5. Você sabe se existem algumas medidas do governo federal, estadual ou municipal para ajudar os empresários nesse momento de pandemia? ( ) Sim ( ) Não 5.1 Caso a resposta para questão anterior seja sim, quais são essas medidas de auxílio do governo para com os empresários de negócios, como o que você trabalha?
Avaliar as perspectivas dos gestores de alguns empreendimentos turísticos de Natal após a pandemia de Covid-19.	Perspectivas dos empreendimentos turísticos Retomada de atividades	6 Quais são as perspectivas para empresa após a pandemia de COVID-19?
		7 Quando você acha que o setor de turismo vai conseguir retomar as atividades? ( ) Agosto de 2020 ( ) Setembro de 2020 ( ) Outubro de 2020 ( ) Novembro de 2020 ( ) Dezembro de 2020 ( ) Janeiro de 2021 ( ) Fevereiro de 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2020.

No tocante da abrangência do estudo foram escolhidos para pesquisa os empreendimentos turísticos do destino Natal, situado no Rio Grande do Norte, no Brasil devido ser um local de grande fluxo turístico e que foram prejudicados em decorrência da pandemia de COVID-19. Assim, foram enviados questionários *online* da Ferramenta “Google Forms” através de instituições que desenvolvem ações regulares nas redes sociais como *Facebook, Instagram e e-mails* descobertos nos *sites* das empresas, com informação inicial na qual é direcionada a pesquisa para os gestores. Dessa forma, foi utilizada como critério a conveniência na acessibilidade dos dados, na qual foram aproveitadas todas as respostas recebidas, que totalizaram 10 questionários.

Dentre essas pesquisas obteve-se respostas de 4 questionários com meios de hospedagem, sendo eles: Hotel Escola, Hotel Lazer, Pousada e Hotel. Além disso, foram conseguidos questionários respondidos de 2 agências de viagens, 1 agência de turismo receptivo, 1 restaurante, 1 empresa de transporte e 1 loja, de modo a ter um universo variado de empreendimentos turísticos pesquisados. Essa coleta de dados da pesquisa foi realizada entre 15 de maio de 2020 e 9 de agosto de 2020.

Quanto ao tratamento dos dados ocorreu através da análise de conteúdo. Bardin (2016) menciona que a análise de conteúdo é uma técnica eficiente nas inferências de dados que necessitam de contestação e legitimação no procedimento de desenvolvimento da pesquisa científica, permitindo a discussão dos dados levantados. Nesse contexto é realizada uma pré-análise do material coletado inicial para posteriormente ser feita uma interpretação dos resultados.

Assim, foi colocado na íntegra o conteúdo das respostas dos questionários durante a análise de resultados, de modo que consegue ser observada cada uma das categorias de empreendimentos turísticos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os gestores de empreendimentos turísticos entrevistados foram das seguintes categorias: meios de hospedagem, agências de viagens, agência de turismo receptivo, restaurantes, transportes e loja. Dentre os meios de hospedagem estão hotel-escola, hotel lazer, pousada e hotel.

Assim, no perfil dos entrevistados, conforme Quadro 2, há de considerar que 2 pessoas possuem apenas o Ensino Médio Completo, 1 com o Ensino Superior Incompleto, 3 possuem Ensino Superior Completo e 4 com pós-graduação. Quanto ao sexo dos profissionais, 4 são do sexo feminino e os outros 6 são do sexo masculino. Já referente ao estado civil a maioria deles é casado (a).

**Quadro 2** – Perfil dos gestores entrevistados de cada categoria de empreendimento turístico

Categoria de empreendimento	Escolaridade	Sexo	Estado Civil
Compras/lojas	Superior incompleto	Masculino	Solteiro
Hotel- Escola	Pós-Graduação	Masculino	Casado
Hotel Lazer	Pós-Graduação	Feminino	Casada
Restaurante/Bar	Ensino Médio Completo	Feminino	União instável
Agência de Viagem 1	Superior Completo	Masculino	Solteiro
Agência de Turismo Receptivo	Pós-Graduação	Feminino	Casada
Agência de viagem 2	Pós-Graduação	Masculino	Casado
Pousada	Superior Completo	Masculino	Casado
Hotel	Ensino Médio Completo	Feminino	Solteira

DOI: <https://doi.org/10.35700/24480126.2023.v11.n2.462>

Categoria de empreendimento	Escolaridade	Sexo	Estado Civil
Transporte	Superior Completo	Masculino	Casado

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No que se refere à identificação dos problemas enfrentados pelos gestores de alguns empreendimentos turísticos de Natal decorrentes da pandemia de Covid-19 percebe-se como problemas através do Quadro 3 a redução do faturamento desses empreendimentos, tendo em vista que todos os gestores mencionaram isso no decorrer da pesquisa. Dessa forma, notou-se uma contradição do gestor do Hotel-Escola, o qual mencionou que não enfrentou nenhum problema, porém há uma contradição na sua posição quando cita que o faturamento diminuiu muito, dando a entender que foi afetado financeiramente nas relações de vendas.

Outros problemas enfrentados pelos empreendimentos turísticos foram: baixo faturamento, redução da equipe, problemas operacionais, queda da demanda dos indivíduos em busca de serviços, interdição dos ambientes, fechamento do mercado, diminuição das vendas e falta de gestão do governo para retomada.

Assim, como forma de frear essa queda da demanda de indivíduos em busca de serviços, Souza *et. al.* (2012) aponta que os empreendimentos turísticos devem estar atentos aos consumidores de serviços no ato da compra, uma vez que estes prezam pelas garantias que lhes são oferecidas como modo de apaziguar incertezas percebidas ao se escolher determinado empreendimento.

Isso implica dizer que, por exemplo, uma agência de viagem que vende o pacote turístico em meio a um tempo de incerteza, como durante a pandemia de COVID-19 também precisa estar pronta para uma possível remarcação de passagem e hospedagem, para que assim, continue conquistando esse cliente para vendas futuras.

Com relação aos meios encontrados pelos empreendimentos turísticos para sobreviverem ao momento da pandemia de COVID-19 foram apontados por três meios de hospedagem (Hotel-Lazer, Hotel e Hotel-Escola) adaptações como: seguimento de recomendações da Organização Mundial de Saúde e da Secretaria de Saúde; redução do quadro de funcionários; realização de algumas promoções que foram aplicadas para hospedagens até dezembro; e concretização de parceria com o Governo Estadual para acolher profissionais de saúde. Todavia, teve um meio de hospedagem (Pousada) que não expôs nenhuma opção como saída, tendo em vista que estava esperando que tudo se normalizasse naturalmente.

Nesse contexto, as adaptações do Hotel- Lazer, Hotel e Hotel-Escola apresentam-se como ações que estavam em conformidade com o *Project Management Institute* (PMI, 2017), visto que são formas de gerir riscos do empreendimento, tentando reduzir os impactos negativos através da identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos.

### Quadro 3- Problemas enfrentados pelos empreendimentos turísticos em decorrência do COVID-19\*

Categoria de empreendimento	Faturamento mensal	Enfrentou problemas da Covid-19	Problemas dos empreendimentos devido a Covid-19
Compras/lojas	Diminuiu muito	Sim	Diminuição das vendas.
Hotel- Escola	Diminuiu muito	Não	Não respondeu
Hotel Lazer	Diminuiu muito	Sim	Baixo movimento, falta de caixa, redução de equipe e interdição de alguns ambientes, como praias e etc.

DOI: <https://doi.org/10.35700/24480126.2023.v11.n2.462>

Categoria de empreendimento	Faturamento mensal	Enfrentou problemas da Covid-19	Problemas dos empreendimentos devido a Covid-19
Restaurante/Bar	Diminuiu muito	Sim	Estamos fechados temporariamente, mas infelizmente as contas não param e espero que passe logo senão vai ficar complicado manter.
Agência de Viagem 1	Diminuiu muito	Sim	Financeiro.
Agência de Turismo Receptivo	Diminuiu muito	Sim	Suspensão geral dos serviços.
Agência de viagem 2	Diminuiu muito	Sim	Perda de equipe, baixo faturamento, queda de demanda, fechamento do mercado, problemas operacionais.
Pousada	Diminuiu muito	Sim	Falta de hóspedes.
Hotel	Diminuiu muito	Sim	Falta de hóspedes, queda no faturamento e demissões.
Transporte	Diminuiu muito	Sim	Falta de gestão do governo estadual para retomada.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

\*Foram apresentadas nove respostas, uma vez que um dos gestores entrevistados diz não ter enfrentado problema decorrente da pandemia de COVID-19.

No que tange as ações em termos de contrato de trabalho, caminhos encontrados para a sobrevivência do negócio e aproveitamento de medidas de auxílio do governo para o gerenciamento de risco em alguns empreendimentos turísticos de Natal são encontradas ações nos Quadro 4, Quadro 5 e Quadro 6.

O Quadro 4 mostrou em termos de contrato de trabalho a situação sobre se teve ou não mudanças no contrato de trabalho ou renda do gestor. Dessa forma, apenas um deles, o qual é o representante do Hotel-Escola apontou que não houve mudanças no seu contrato de trabalho ou renda, enquanto para os outros houve mudanças na renda ou contrato durante o período da pandemia de Covid-19.

Dentre as mudanças mostradas pelos gestores os quais responderam que sim, está a que foi atribuída pela maioria dos entrevistados como sendo a queda da renda mensal desses gestores, os quais são gerentes ou proprietários do empreendimento turístico. Um dos motivos mencionados por alguns foi que primeiro teria que pagar os funcionários para depois efetuar o seu próprio pagamento.

Alguns entrevistados buscaram como alternativa o sistema de *delivery* para executar os pagamentos, porém não estava tendo o rendimento esperado. Outros ainda apontaram como mudança ocorrida, a rescisão de contrato de trabalho e redução de jornada, conforme se verifica no Quadro 4 das respostas dadas pelos gestores.

Nesse sentido, a Medida Provisória (MP) 936 do governo federal veio para auxiliar nas mudanças que ocorreram nas empresas de maneira geral, como por exemplo, redução da jornada de trabalho e suspensão temporária do contrato de trabalho do empregado (BRASIL, 2020a).

**Quadro 4-** Relatos sobre algumas mudanças que ocorrem no contrato de trabalho ou na renda dos gestores entrevistados\*

Categoria de empreendimento	Mudanças no contrato de trabalho ou renda do entrevistado	Identificação das mudanças que ocorreram no contrato ou renda do gestor
Compras/lojas	Sim	Faturamento menor.

DOI: <https://doi.org/10.35700/24480126.2023.v11.n2.462>

Categoria de empreendimento	Mudanças no contrato de trabalho ou renda do entrevistado	Identificação das mudanças que ocorreram no contrato ou renda do gestor
Hotel- Escola	Não	Não respondeu.
Hotel Lazer	Sim	Sou empresária, só conseguirei me pagar, depois que tiver conseguido quitar todos.
Restaurante/Bar	Sim	Estamos sem renda nenhuma e o sistema de <i>delivery</i> muito fraco pois acho que além das pessoas não quererem gastar, elas estão com tempo de sobra para fazerem sua própria comida.
Agência de Viagem 1	Sim	Salário.
Agência de Turismo Receptivo	Sim	Redução da jornada de trabalho.
Agência de viagem 2	Sim	Queda de renda.
Pousada	Sim	O faturamento zero, e sendo o dono fiquei sem renda.
Hotel	Sim	Rescisão de contrato.
Transporte	Sim	Financeira.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

\* Foram apresentadas nove respostas, visto que um dos gestores entrevistados disse que não teve mudança no contrato de trabalho e na renda.

No que concerne aos caminhos encontrados para a sobrevivência do negócio o Quadro 5 exibe alguns posicionamentos que tiveram que ser adotados para que os empreendimentos turísticos continuassem a permanecer no mercado. Contudo, um dos gestores que foi o de uma das agências de viagens não apresentou opção como saída para a situação do COVID-19, enquanto a outra agência de viagens mencionou um novo planejamento estratégico.

No que se refere à agência de turismo receptivo demonstrou que buscou contornar a situação através da negociação de contratos, redução do quadro de funcionários e criação de produtos facilitadores em *e-commerce*. A atitude da agência de turismo receptivo é parecida com as decisões de alguns empreendimentos turísticos do estudo de Tew *et. al.* (2008) que mediante a pandemia da SARS em Pequim, Hong Kong, Cingapura e Toronto optaram por cortar custos, demitindo alguns funcionários para conseguir manter-se no mercado. Ademais, o impulso das vendas através do *e-commerce* é apontado pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) como uma realidade que aconteceu na maioria das empresas que se adaptaram a situação da pandemia do COVID-19.

No que diz respeito ao gestor do restaurante entrevistado afirmou que entrou no programa do Governo Federal que estava pagando os salários dos funcionários. Em relação ao gestor da empresa de transporte passou a oferecer serviço de higiene e limpeza, máscara, dentre outros. No que concerne ao gestor da loja foi apontada como saída à diminuição de custos.

A saída apontada pelo gestor de empresa de transporte está em consonância com a ideia de práticas de higienização atribuídas pelo Ministério do Turismo no desenvolvimento de um selo responsável para retomada do turismo brasileiro com o objetivo de diminuir os impactos da pandemia.

Assim, esse órgão do governo elaborou protocolos específicos para as categorias de empreendimentos turísticos, reforçando o uso de álcool gel 70% nas entradas dos estabelecimentos, no acesso aos elevadores, nos balcões de atendimento e para o uso de clientes e trabalhadores. Além disso, coloca como protocolo a abertura de janelas e portas

para passagem das correntes de ar e a limpeza constante das superfícies que eram tocadas por clientes e funcionários. (BRASIL, 2020b).

**Quadro 5-** Saídas encontradas pelos gestores de alguns empreendimentos turísticos em Natal para sobrevivência do negócio em tempos de pandemia

Categoria de empreendimento	Saídas encontradas pelos gestores durante a pandemia
Compras/lojas	Diminuir custos.
Hotel- Escola	O Hotel firmou parceria com o Governo do Estado para acolher os profissionais de saúde.
Hotel Lazer	Adaptação utilizando recomendações da OMS e Secretaria de Saúde.
Restaurante/Bar	Entramos no programa do governo federal que está pagando os salários dos funcionários.
Agência de Viagem 1	Não tenho.
Agência de Turismo Receptivo	Negociação de contratos, redução do quadro de funcionários, criação de produtos facilitadores em e-commerce.
Agência de viagem 2	Novo planejamento estratégico.
Pousada	Muito complicado, não temos muitas opções, se não esperar que normalize tudo.
Hotel	Redução do quadro de funcionários e algumas promoções foram aplicadas para hospedagens até dezembro.
Transporte	Oferecer serviço de higiene e limpeza, máscara etc.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No que compreende as medidas de auxílio do governo foi questionado se os empreendimentos turísticos receberam alguma contribuição ou não e que medidas foram essas. Assim, notou-se que quase todos conseguiram esse recurso financeiro, mas a Agência de Viagem 1 foi a única que não conseguiu esse auxílio financeiro, conforme verificado no Quadro 6.

No tocante de dois gestores de meios de hospedagem (Hotel-Escola e Hotel Lazer) foram citadas algumas medidas como a Medida Provisória (MP) 948 que tratou da remarcação das datas para hospedagens, a postergação dos impostos, a flexibilização dos contratos de trabalho com o apoio do governo federal através da MP936 e a liberação de linhas de crédito para o setor.

Todavia, o gestor da pousada acredita que essa liberação de crédito deveria ter sido uma cota em dinheiro que o empresário não precise devolver e que compreenda valores entre R\$10.000,00 e R\$15.000,00 para assegurar o negócio com tranquilidade, como foi feito na Inglaterra. Quanto ao representante da loja também acredita que a medida de auxílio é o crédito.

Já para a agência de turismo receptivo teve uma contribuição governamental para o pagamento dos funcionários. No que tange ao representante do restaurante afirmou que o governo federal estava pagando o salário dos funcionários e que havia um empréstimo disponível para alguns empresários, porém não quis realizar empréstimo para não fazer dívidas.

O gestor da empresa de transportes também concorda que o governo estadual não fez nada, e traz como justificativa o fato desse governo não gostar do turismo. Todavia, diz que quem ajudou foi o governo federal e municipal.

**Quadro 6-** Medidas de auxílio do governo para com os empresários\*

DOI: <https://doi.org/10.35700/24480126.2023.v11.n2.462>

Categoria de empreendimento	Adoção ou não de medidas do governo	Medidas adotadas pelo governo
Compras/lojas	Sim	Crédito.
Hotel- Escola	Sim	O Governo está liberando linhas de crédito para o setor, bem como flexibilização dos contratos de trabalho com o apoio do Governo Federal.
Hotel Lazer	Sim	MP936, MP948, Postergação dos impostos, etc.
Restaurante/Bar	Sim	Como já falei anteriormente o governo federal está pagando o salário dos funcionários e sei de um empréstimo, mas no momento não quero ficar com dívidas futuras. Do governo estadual não sei de nada que fizeram para ajudar.
Agência de Viagem 1	Não	Não respondeu.
Agência de Turismo Receptivo	Sim	Auxílio no pagamento dos funcionários e outros.
Agência de viagem 2	Sim	Do governo federal sim só não me recordo qual é a MP.
Pousada	Sim	Uma cota de dinheiro sem precisar devolver de R\$10.000,00- R\$15.000,00 para segurar o negócio com tranquilidade, como fizeram em outro estado do mundo (ex: Inglaterra para os restaurantes deram 15000 sterlina equivalente de R\$105.000,00).
Hotel	Sim	Não respondeu.
Transporte	Sim	Quem ajuda é o governo federal e municipal porque o estadual não gosta do turismo.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

\* Uma das agências de viagens não respondeu, pois acredita que não houve medidas do governo. E o Hotel, o qual havia mencionado que houve medidas do governo, mas não soube responder que medidas seriam essas.

Quanto as perspectivas para retomada das atividades do empreendimento observam-se no Quadro 7 que são apontados os possíveis períodos de retomada das atividades, no qual foi identificado que apenas dois gestores assinalaram como sendo agosto de 2020, enquanto um gestor acredita que seria em setembro 2020, um em outubro de 2020, dois em novembro de 2020, um em dezembro de 2020 e três em janeiro de 2021.

Assim, os gestores dos empreendimentos turísticos mostram as perspectivas para depois da COVID-19, em que houve diferentes posições dos representantes das empresas. Uma prova disso foi o gestor de uma das agências de viagens, o qual acredita que apenas com um novo planejamento poderia atingir metas estipuladas. Já o representante da outra agência de viagem disse que seria necessário muito trabalho.

Quanto ao gestor do restaurante demonstrou-se com medo que mesmo com a abertura do comércio, as pessoas não saíssem de casa devido ao pânico gerado. No que concerne aos meios de hospedagens alguns confirmam que estavam mais positivos como: o Hotel Escola que já tinha planos para o futuro com o foco no turismo regional e corporativo; e o Hotel, o qual pretendia retomar o quadro de funcionários e voltar a atender os hóspedes, utilizando medidas preventivas. Já a Pousada e o Hotel Lazer tinham perspectiva de ter uma retomada mais devagar.

No que se refere ao gestor da agência de turismo receptivo concorda com esse último meio de hospedagem, uma vez que pensa que a volta seria bem lenta e demorada para se reerguer. No que diz respeito ao representante de uma loja da região turística de Natal apontou que tem esperanças de aumentar as vendas. Por outro lado, o gestor da empresa de transportes mostrou-se pessimista com relação ao governo que contribuiu para o fracasso, como nota-se no Quadro 7.

DOI: <https://doi.org/10.35700/24480126.2023.v11.n2.462>

De modo geral pode-se dizer que as perspectivas ditas pelos gestores dos empreendimentos turísticos têm uma relação com o gerenciamento de riscos, visto que em um processo de avaliação dos riscos através da identificação e monitoramento de fatores para manutenção da empresa são encontradas ameaças e oportunidades em meio à crise, como por exemplo, já teve empreendimento turístico que identificou um novo foco de mercado que é o turismo regional e corporativo. Nesse sentido, os fatores descritos pela ABNT (2018) por meio da ISO 31000/2018 no texto anteriormente contribuem para a construção de cenários em meio aos riscos que ocorrem nas empresas.

#### Quadro 7- Perspectivas dos empreendimentos turísticos após a pandemia de COVID-19

Categoria de empreendimento	Possível período de retomada	Perspectivas dos empreendimentos depois da COVID-19
Compras/lojas	Janeiro de 2021	Aumentar as vendas.
Hotel- Escola	Dezembro de 2020	Focar no turismo regional e corporativo.
Hotel Lazer	Agosto de 2020	Retomada lenta.
Restaurante/Bar	Outubro de 2020	Tenho medo que mesmo com a abertura do comércio as pessoas não saiam de casa devido ao pânico gerado.
Agência de Viagem 1	Agosto de 2020	Trabalhar muito.
Agência de Turismo Receptivo	Setembro de 2020	Uma volta bem lenta e demora para se reerguer.
Agência de viagem 2	Janeiro de 2021	Seguir na linha do novo planejamento e atingir as metas estipuladas.
Pousada	Novembro de 2020	Um recomeço muito devagar.
Hotel	Novembro de 2020	Retomar nosso quadro de funcionários e voltar a atender todos os nossos hóspedes, permanecendo com as medidas preventivas.
Transporte	Janeiro de 2021	Com esse governo o fracasso.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Em resumo, o posicionamento dos gestores dos empreendimentos turísticos diante da pandemia de COVID-19 relembra o que já foi descrito por Barbosa *et. al.* (2006) no momento de outra pandemia que foi a da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS), quando traçaram cenário para várias dimensões. Sendo assim, uma dessas dimensões é a da duração da pandemia, posto que não se sabia ao certo, quanto tempo teria de duração em termos de meses, deixando essa incógnita para os empreendedores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo contribuiu com a gestão de empreendimentos turísticos, tendo em vista que em momentos de pandemia como a de COVID-19 identificou-se alguns problemas enfrentados pelas empresas de turismo nesse período como: a queda do faturamento, a redução das vendas, redução das equipes de trabalho, interdição de ambientes, queda da demanda de clientes, problemas operacionais, dentre outros.

Diante dessa situação conclui-se que tais empreendimentos adotaram ações em termos de contrato de trabalho, caminhos encontrados para sobrevivência do negócio e aproveitamento de medidas de auxílio do governo para o gerenciamento do risco em alguns empreendimentos turísticos de Natal.

Assim, em termos de contrato de trabalho houve uma redução da jornada de trabalho e rescisão de alguns contratos. Ademais, os empresários buscaram trilhar novos caminhos para se reinventarem através de novas saídas encontradas como: desenvolvimento de um novo planejamento, oferecimento de higiene e limpeza, criação de produtos facilitadores do *e-commerce* e promoções aplicadas para hospedagens até o final do ano de 2020.

Conclui-se que a partir da situação encontrada pelos empreendimentos turísticos foi necessária a intervenção do governo, de forma a auxiliar as empresas por meio das medidas provisórias para dar prosseguimento as suas atividades futuras, sem que as mesmas entrem em falência e ao mesmo tempo proteja os empregos dos indivíduos.

No que tange as perspectivas dos empreendimentos turísticos após a pandemia de COVID-19 alguns dos gestores se mostraram pessimistas, com medo de que mesmo com a abertura dos negócios as pessoas decidissem não sair de casa e que o recomeço fosse lento. Entretanto, outros gestores demonstraram otimismo, uma vez que já foi apresentado como foco o turismo regional e corporativo, ou seja, tinham a pretensão de valorizar o turismo doméstico. Além disso, tinham perspectivas de aumentar as vendas e desenvolver um novo planejamento para atingir as metas estipuladas.

Portanto, conclui-se que uma das maneiras de previsão da situação futura dos empreendimentos turísticos foi por meio da construção de cenários, observando a gestão de riscos deles de modo que se pudesse fazer um acompanhamento dessas empresas para que permanecessem no mercado.

Sugere-se para trabalhos futuros o desenvolvimento de um estudo a nível nacional, de forma que possa se utilizar das informações desse trabalho, para elaborar um questionário com questões fechadas e aplicá-lo em várias partes do Brasil para verificar como as empresas de turismo de cada Estado brasileiro se comportaram no momento da crise da pandemia de COVID-19 e como conseguiram driblar esse cenário para continuar no mercado turístico.

No que concerne às limitações desse estudo tem-se que foram realizadas várias tentativas de envio do instrumento de pesquisa para empreendimentos turísticos em Natal, porém obteve-se poucas respostas, principalmente dos restaurantes que apesar de serem numerosos na região turística do município de Natal teve apenas 1 resposta.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. 2020. **Covid-19 provoca perdas de R\$2,2 bilhões no turismo brasileiro, diz CNC.** 2020. Disponível em:< <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/covid-19-provoca-perdas-de-r-22-bi-no-turismo-brasileiro-diz-cnc>> Acesso em: 29 mar. 2022.

ABIH- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Protocolos para reabertura:** meios de hospedagem. 2020. Disponível em:< <https://www.abihrn.com.br/2020/06/11/protocolo-sanitario-para-reabertura-dos-meios-de-hospedagem-esta-disponivel-para-baixar/>> Acesso em: 30 mar. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Coronavírus:** principais informações para o setor aéreo. 2020. Disponível em:< <https://www.anac.gov.br/coronavirus>> Acesso em: 6 abr. 2022.

ABAV- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS. **Ações conduzidas pela ABAV Nacional para o enfrentamento da crise do COVID-19.** 2020. Disponível em: < <https://drive.google.com/file/d/1c4s4GJrwNWFIVPJnmMInuN0xFggCvUWu/view>> Acesso em: 12 abr. 2022.

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão de riscos: NBR ISO 31000/ 2018.** 2018. Link:<<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334>> Acesso em: 23 mar. 2022.

BARBOSA, J. H. F.; ROSSONI, L.; FERREIRA JUNIOR, S. S. Implicações da evolução de gripe do frango no processo decisório de organizações: avaliando riscos e incertezas na ameaça de uma pandemia. **Gestão & Conhecimento.** v. 4, n. 1, p.20-48, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70. 3.reimpr. 2016.

BAUM, T.; HAI, N. T. T. Hospitality, Human Rights and the impacts of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** 2020. Disponível em: <<https://core.ac.uk/reader/323058432>> Acesso em: 27 mar. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 936 de 1 de abril de 2020.** 2020. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm)> Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL. **Selo turismo responsável para o consumidor e incentivo para o turismo brasileiro.** 2020 b. Disponível em:< <http://www.turismo.gov.br/seloresponsavel/>> Acesso em: 29 mar. 2020.

CHAVARRÍA, Miguel; VILLAREAL, Vladimir; MUÑOZ, Lilia; NIELSEN, Mel. Importancia de los sistemas de información en la recuperación de la industria turística tras la pandemia de la COVID-19. **Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI).** 22 a 25 jun. 2022. Disponível em:< <https://ieeexplore-ieee-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9820456>> Acesso em: 31 mar. 2023.

DIMITROPOULOS, Panagiotis; NTASIS, Lazaros; KORONIOS, Konstantinos. The net effect of the travel restriction policy on tourism demand: evidence from Greece. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy.** v.10, n.3, p.402-423, 2021.

FGV- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro.** 2020. Link: < [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19\\_impactoeconomico\\_v09\\_compressed\\_1.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf)> Acesso em 29 mar. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GÖSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. **Journal of Sustainable Tourism**. Vol.ahead-of-print(ahead-of-print), p.1-20, 2020.

GROS, C.; VALENTI, R.; VALENTI, K.; GROS, D. Strategies for controlling the medical and socio-economic costs of the Corona pandemic. **Physics and Society**. p. 1-24, 2020. Disponível em:< <https://arxiv.org/abs/2004.00493v1>> Acesso em: 6 abr. 2022.

GULLO, M. C. R. A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. **Rosa dos Ventos- Turismo e Hospitalidade**. v.12 (3-Especial Covid-19), p.1-8, 2020.

HUNG, K. K. C.; MARK, C. K. M.; YEUNG, M. P. S.; CHAN, E. Y. Y.; GRAHAM, C. A. The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. **Globalization and Health**. v.14 , n.1, p. 1-6, 2018.

IEMINI, M. P. **Medidas adotadas pela ANAC e ANVISA para o controle da disseminação do vírus influenza no transporte aéreo civil de passageiros durante as pandemias de influenza entre 2009 a 2017**. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017. Disponível em:<[https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/3923/TCC\\_MARIO%20P%20IEMINI\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/3923/TCC_MARIO%20P%20IEMINI_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 24 mar. 2022.

MATOS, V.; BARCELLOS, C. Relações entre turismo e saúde: abordagens metodológicas e propostas de ação. **Rev Panam Salud Publica**. v. 28, n. 2, p.128-134, 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Plano de contingência da Fio Cruz diante da pandemia da doença pelo SARS-CoV-2 (COVID-19)**. 2020. Disponível em:<[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/plano\\_de\\_contingencia\\_covid19\\_fiocruzv1.4.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/plano_de_contingencia_covid19_fiocruzv1.4.pdf)>Acesso em: 25 mar. 2022.

PAGE, S.; HAIYANG, S. & WU, D. C. Assessing the impacts of the global economic crisis and swine flu on inbound tourism demand in the United Kingdom. **Journal of Travel Research**. v.51, n.2, p.142-153, 2012.

PMI- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Sixth Edition (PMBOK Guides), 2017.

SENHORAS, E. M. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. **Revista Boletim de Conjuntura**. v.1, n.2, p.39-42, 2020. Disponível em:<<https://revista.ufrf.br/boca/article/download/Coronavirus/2901>>Acesso em: 6 abr. 2022.

RIBEIRO, D.P.; OLIVEIRA, U. R. Gerenciamento de risco em projetos de consultoria. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 9, n.1, 2018, p.14-31. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2018.001.0002>> Acesso em: 30 mar. 2022.

SALAVATO, M.; TUYSERKANI, M.; MOUSAVI, S. A.; FALAHI, N.; ABDI, F. Improving new product development performance by risk management. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v.31, n.3, p. 418-425, 2016.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coronavírus: o impacto das vendas online**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 10 mar. 2022.

SOARES, T. C.; MAZON, G. As ações de Turnaround como possibilidade para o declínio organizacional em tempos de Covid-19. **REUNA**. Belo Horizonte/MG, Brasil. v. 25, n.2, p. 70-84, 2020.

SOUZA, A. G.; MELO, F. V.S.; BARBOSA, M. L. A. Riscos percebidos na aquisição de serviços hoteleiros online: fatores determinantes das estratégias de redução e suas relações com as características demográficas do consumidor. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 6, n. 2, p.201-215, 2012.

TEW, P. J.; LU, Z.; TOLOMICZENKO, G.; GELLATLY, J. SARS: lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 20, n. 3, p. 332-346, 2008.

VENTURA, D. F. L. O impacto da crise internacional do ebola (2014-2015) sobre a mobilidade humana. In **Perspectivas sobre o poder em um mundo em redefinição**. Belo Horizonte, MG: ABRI. 2017. Disponível em: <[http://www.encontro2017.abri.org.br/resources/anais/8/1499732757\\_ARQUIVO\\_VenturaABRI2017TrabalhoCompleto.pdf](http://www.encontro2017.abri.org.br/resources/anais/8/1499732757_ARQUIVO_VenturaABRI2017TrabalhoCompleto.pdf)> Acesso em: 23 mar. 2022.

WALTON, J. **Will empty middle seats help social distancing on planes?**, BBC, 23rd April, 2020. Disponível em: < <https://www.bbc.com/worklife/article/20200422-when-can-we-start-flying-again>> Acesso em: 24 mar. 2022.

WILLIAMS, Colin Charles. Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy. **International Journal of Tourism Research**. v.23, n.1, p.79-88, 2021.

YAO, Yanbo; ZHAO, Xinxin; REN, Lianping; JIA, Guangmei. Compensatory travel in the post COVID-19 pandemic era: how does boredom stimulate intentions? **Journal of Hospitality and Tourism Management**. v. 54, n.1, p. 56-64, 2023.

YU, Jinyan; ZHANG, Yingnan; ZHANG, Yahui; JIANG, Yixuan. Spatial and temporal changes and influencing factors of tourism resilience in China's provinces under the impact of Covid-19. **Journal of Resources and Ecology**. v.14, n.2, p.217-229, 2023.