



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá

CAIC GERALDO DA SILVA

**ANÁLISE DE IMPACTOS E AÇÕES MITIGADORAS EM UM HOTEL DE
GUARATINGUETÁ DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

Guaratinguetá

2024

CAIC GERALDO DA SILVA

**Análise de impactos e ações mitigadoras em um hotel de Guaratinguetá durante a
pandemia de covid-19**

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia e Ciências do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Mauricio César Delamaro

Guaratinguetá

2024

S586a	Silva, Caic Geraldo da Análise de impactos e ações mitigadoras em um hotel de Guaratinguetá durante a pandemia de Covid-19 / Caic Geraldo da Silva - Guaratinguetá, 2024. 41 f : il. Bibliografia: f. 35-41 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá, 2024. Orientador: Prof. Dr. Maurício César Delamaro 1. Pandemias. 2. Administração de hotéis. 3. Planejamento empresarial. I. Título. CDU 658
-------	---

CAIC GERALDO DA SILVA

**ANÁLISE DE IMPACTOS E AÇÕES MITIGADORAS EM UM HOTEL DE
GUARATINGUETÁ DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP),
Faculdade de Engenharia e Ciências, Guaratinguetá, para obtenção do título de Graduado em
Engenharia de Produção Mecânica

Data da defesa: 24/01/2024

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MAURICIO CESAR DELAMARO**
Data: 24/01/2024 18:52:09-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Mauricio César Delamaro
UNESP - FEG

Documento assinado digitalmente
 **ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS**
Data: 25/01/2024 10:41:09-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Arminda Eugenia Marques Campos
UNESP-FEG

Documento assinado digitalmente
 **LUIS FERNANDO SILVA ANDRADE**
Data: 05/08/2024 10:20:44-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Luís Fernando Silva Andrade
UFMG

RESUMO

A pandemia de Covid-19 causou impactos significativos em bilhões de pessoas ao redor do mundo, provocando paralisações em diversos setores da sociedade. Isso resultou na crise de muitas empresas, ocasionando desemprego em massa e queda no faturamento, no período de 2020 e de 2021. Entre os setores mais afetados está o turismo, como consequência todo o setor hoteleiro. Nesse contexto desafiador, hotéis e profissionais tiveram que se adaptar e inovar para enfrentar as adversidades, redefinindo estratégias para manterem a continuidade operacional. Este trabalho buscou analisar o impacto da pandemia de Covid-19 em um hotel situado na cidade de Guaratinguetá. Para atingir esse objetivo, foi inicialmente feito, um estudo bibliográfico sobre os impactos da pandemia em empresas do setor hoteleiro em âmbito mundial. Na sequência, foram levantados os dados sobre o desempenho do hotel, antes e durante a pandemia além de entrevistas conduzidas com os funcionários do estabelecimento para obter informações sobre os medos, as experiências vivenciadas durante esse período desafiador, para entender possíveis formas de superar crises parecidas e quais as melhores técnicas para isso.

Palavras-chave: pandemia; hotel; covid-19; impactos.

ABSTRACT

The Covid19 pandemic has caused significant impacts on billions of people around the world, causing paralysis in various sectors of society. This resulted in the crisis of many companies, causing mass unemployment and a drop in revenue, in the period of 2020 and 2021. Among the most affected sectors is tourism, as a consequence the entire hotel sector. In this challenging context, hotels and professionals had to adapt and innovate to face adversity, redefining strategies to maintain operational continuity. This study sought to analyze the impact of the Covid19 pandemic on a hotel located in the city of Guaratinguetá. To achieve this goal, a bibliographic study was initially carried out on the impacts of the pandemic on companies in the hotel sector worldwide. Next, data on the hotel's performance before and during the pandemic were collected, as well as interviews conducted with the establishment's employees to obtain information about fears, experiences during this challenging period, to understand possible ways to overcome similar crises and what are the best techniques for this.

Keywords: pandemic; hotel; covid-19; impacts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pesquisa de palavras chaves na base de dados	14
Figura 2 - Evolução das publicações sobre estratégia organizacional (em %)	20
Figura 3 - Faturamento do hotel ao longo dos anos	24
Figura 4 - Quantidade de reservas do hotel ao longo dos anos	25
Figura 5 - Tempo médio de estadia	25
Figura 6 - Faturamento com refeições ao longo dos anos	26
Figura 7 - Lotação média do hotel (Antes x Durante Pandemia)	27
Figura 8 - Lotação média do hotel ao longo dos anos	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Métodos de Pesquisa	22
Quadro 2 - Perfil dos empreendimentos pesquisados	30
Quadro 3 - Resultados dos objetivos específicos	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVO.....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
1.1.3	Delimitações	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES TURISMO	16
2.2	ARTIGOS DE REFERÊNCIA	17
3	MÉTODOS.....	21
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	23
4	ANÁLISE DE IMPACTOS	24
5	AÇÕES MITIGADORAS.....	29
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

O turismo no Brasil é uma das atividades mais importantes do país, de acordo com a World Travel Tourism Council (WTTC, 2023) a arrecadação com turismo no ano de 2023 representou cerca de 7,8% do Produto Interno Bruto (PIB). Existem alguns fatores para explicar esses números, como as belas paisagens espalhados por toda a extensão nacional, além de elementos culturais mundialmente conhecidos como a culinária e as festas típicas do país; isso se reflete na abundância de turistas estrangeiros que visitam o país. Conforme o Ministério do Turismo (2023), no último ano foram registrados quase 6 milhões de visitantes estrangeiros no país.

Estrangeiros em viagem no Brasil nunca gastaram tanto dinheiro como em 2023. Dados do Banco Central (BC) divulgados nesta segunda-feira (5) mostram que foram gastos US\$ 6,9 bilhões (cerca de R\$ 34,5 bilhões) em viagens de turistas internacionais no país no ano passado (CNN Brasil, 2024).

Além disso, esses mesmos elementos são fundamentais para fomentar o turismo nacional, que ainda é o principal representante dentro do setor para o país. “O Turismo nacional cresceu 7,8% em 2023, somando um faturamento de R\$ 189,4 bilhões. Só o mês de dezembro significou um incremento de R\$ 18,1 bilhões nesse montante” (Fecomercio, 2024).

O setor também é um grande responsável pela criação de empregos no país. “Sabemos da relevância do setor - segundo maior gerador de empregos, atrás apenas da construção civil” (Agência Gov, 2024). Ainda de acordo com o Ministério do Turismo, no ano de 2023 foram criados mais de 214 mil empregos formais dentro do setor, com destaque para o segmento de alojamento e alimentação que sozinho criou mais de 119 mil vagas formais.

O turismo é feito a partir da união de alguns setores, de acordo com Theobald (2001, p. 28) os principais setores envolvidos no turismo são “... meios de hospedagens (hotéis, pousadas e outros), serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas”. E dentro dos serviços de turismo, é importante ressaltar o setor de hospedagem.

O Mercado Hoteleiro é uma das partes principais da Cadeia Turística do Turismo, tendo como principais receitas as diárias de hospedagem, despesas com refeições e bares, locação de espaços para eventos e reuniões, lavanderia e atividades de lazer (TOMÉ, 2019, p. 3).

O segmento de hospedagem hoje no Brasil é um dos mais importantes, segundo o Conselho de Turismo da Fecomércio (2023), nos três primeiros meses de 2023 o setor faturou cerca de R\$ 54,9 bilhões, o que representa um crescimento de 25,4% comparado ao mesmo

período do ano anterior, só no mês de março o faturamento foi de R\$ 18,5 bilhões, um crescimento de 14,6% comparado a março de 2022, e o maior ganho desde 2015. O Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2024) apresentou dados referentes ao ano de 2023, o primeiro ano completo pós-pandemia, e já foi possível ver as melhoras no cenário e com expectativas de maior crescimento para os próximos anos.

Um relatório, que considerou dados de 530 empreendimentos, mostra que, de janeiro a dezembro, a média de ocupação subiu 4% em relação ao ano anterior, enquanto a diária média cobrada cresceu 22,5% na mesma comparação. O RevPar (que significa a receita gerada por apartamento disponível) teve acréscimo de 27,3% (PANROTAS, 2024).

Os impactos da pandemia de coronavírus foram imensos, atingindo toda a população mundial, alguns deles chegaram a ser incalculáveis. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), com o surgimento da pandemia da Covid-19, o volume de atividades turísticas apresentou uma redução de 54,5% quando comparado março de 2019 com o mesmo período de 2020, resultando assim na maior queda no setor desde 2011, nessa mesma linha, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) apresentou que até março de 2021 o setor de turismo tinha sofrido uma queda de 59% no seu faturamento no período.

Ainda sobre o setor de turismo, segundo o antigo Ministério da Economia (2020), um dos setores mais afetados pela pandemia foram os de serviços de alojamento, isso aconteceu devido principalmente às medidas adotadas como isolamento social e quarentena, impossibilitando o turismo e as atividades ligadas a ele. De acordo com o IBGE (2020), em comparação com março de 2019 e abril de 2020, ocorreu uma retração no setor de turismo de 67,3%, e deu-se devido à queda de quase R\$ 90 bilhões nesses segmentos, e em abril de 2020, o índice de atividades turísticas do estado de São Paulo apontou retração de 52% frente a março de 2020. Segundo o Centro de Inteligência da Economia do Turismo (CIET) da Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo, foram perdidos cerca de 150 mil empregos diretos na pandemia só no setor de turismo, e uma queda no PIB de 20,9% ou R\$ 46,5 bilhões até o fim do ano de 2020.

Essa queda no faturamento, a falta de eventos, o medo da contaminação, todas essas circunstâncias e muitas outras ocasionaram a falência de muitos alojamentos pelo país todo. Só no ano de 2020, mais de 3 mil hotéis fecharam, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio (CNC, 2020) 'O setor de hospedagem foi um dos que mais sofreu, com mais de 3 mil hotéis, albergues e pousadas encerrando suas atividades', ao longo dos dois anos de pandemia estima-se que foram fechados mais de 7 mil hotéis em todo o país. 'Com a fuga de turistas e sem eventos, congressos e seminários por dois anos, cerca de 7.000 hotéis e pousadas fecharam

definitivamente no país. Associações do setor hoteleiro estimam recuperar os níveis pré-pandemia de ocupação no país somente em 2023' (ABIH, 2022).

Todos os estabelecimentos foram atingidos pela pandemia, mas entre os grupos mais afetados estão os micro e pequenos empreendedores, estes que muitas vezes não tinham recursos ou capacidade de adaptação para superar a crise.

A pandemia afetou estabelecimentos de todos os portes, mas os que mais sofreram perdas foram os micros (-19,28 mil) e pequenos (-11,45 mil) negócios. Juntos eles responderam por 87% do total de pontos comerciais perdidos no último ano. Regionalmente, todos os estados apresentaram redução, com maior incidência em São Paulo (-10,9 mil), Minas Gerais (-4,1 mil), Rio de Janeiro (-3,7 mil) e Paraná (-2,6 mil) (CNC, 2020).

Ainda de acordo com a CNN (2020) pelo menos 600 mil micros e pequenas empresas fecharam as portas e 9 milhões de funcionários foram demitidos em razão dos efeitos econômicos da pandemia do novo coronavírus em 2020. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2020), houve uma queda de 89% no faturamento do setor no período de março de 2020 em comparação com o mesmo período do ano de 2019.

Segundo o IBGE (2020) só nos 4 primeiros meses de pandemia março de 2020 a junho de 2020, cerca de 716 mil negócios fecharam as portas, sendo que 99,8% faziam parte do grupo de pequenos negócios, esses fatos geraram cerca de R\$ 24 bilhões de prejuízo para a economia.

Pensando de forma regional no estado de São Paulo em 2023, segundo o G1 (2023), o estado movimentou uma quantia de aproximadamente R\$ 290 bilhões no ano inteiro, o que representa um crescimento de 28,7% em relação ao último ano, e as expectativas são de melhorar esses números para 2024.

O turismo no Estado de São Paulo continua em alta este ano, de acordo com projeção divulgada pelo Centro de Inteligência da Economia do Turismo (CIET), ligado à Secretaria de Turismo e Viagens de SP (Setur-SP). O estado deve ultrapassar os 49 milhões de turistas até dezembro, número recorde da série histórica, gerando 46 mil novos postos de trabalho formais diretos e movimento de R\$ 304 bilhões na economia do estado (TURISMO SP, 2024).

A CIET (2020), apresentou que a região do Vale do Paraíba, Serra da Mantiqueira e Litoral norte juntas formam um dos principais destinos de turismo do estado de São Paulo fora da capital, sendo em 2019 representou 15,5% do total de viagens do estado, o que equivale a aproximadamente 6,8 milhões de viagens no período. Mas com a chegada da pandemia ocorreu uma queda desse número, o que impactaria toda a região, entre os mais afetados estavam os micro e pequenos empreendedores e os serviços de hospedagem do Vale do Paraíba.

Mediante todo esse cenário exposto surgiram algumas questões, deste modo, propondo-se as Questões de Pesquisa deste estudo: Quais foram os impactos causados pela pandemia em

um negócio da cidade de Guaratinguetá, e quais foram as ações utilizadas para superar essa crise?

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar as ações tomadas pela gerência de um hotel do Vale do Paraíba Paulista diante dos impactos da pandemia de Covid-19.

1.1.2 Objetivos específicos

- Dimensionar os impactos da pandemia de coronavírus a um pequeno hotel da cidade de Guaratinguetá;
- Apresentar as estratégias utilizadas pelo hotel para superar a pandemia e os resultados alcançados;
- Apresentar diferentes realidades de outros meios de hospedagem durante a pandemia.

1.1.3 Delimitações

O presente trabalho foi realizado com base em um estudo de um único hotel na cidade de Guaratinguetá. Foram utilizados dados e registros deste hotel. O período estudado foi de janeiro de 2019 (pré-pandemia) até setembro de 2022, visando examinar a situação do hotel antes e durante a pandemia, a fim de fazer comparações entre esses momentos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o início da pandemia, o setor hoteleiro precisou se adaptar a uma nova realidade, reduzindo o contato entre funcionários e clientes, melhorando a limpeza das áreas do hotel e modificando as formas de entretenimento. Foi necessário alterar quase todos os processos relacionados ao negócio para manter os hotéis funcionando, mas nem todos conseguiram se adaptar a essa nova realidade. Conforme a Associação do Setor Hoteleiro, com a falta de turistas e de eventos, congressos e seminários por dois anos, cerca de 7.000 hotéis e pousadas fecharam definitivamente no país durante a pandemia de Covid-19 (ABIH, 2022).

Dentro do segmento de hotelaria, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) realizou alguns estudos sobre o período e os impactos da pandemia no setor. "O resultado de nossa pesquisa indicou que em 2020, em relação a 2019, houve uma queda de 56% na taxa de ocupação e 14,5% na diária média, levando a uma margem de Lucro Operacional Bruto ao nível de 3,9% negativos" (FOHB, 2021).

Portanto, torna-se necessário compreender melhor esse período e todos os impactos diretos e indiretos que a pandemia causou às pessoas e às organizações. Para isso, foi necessário estudar esses impactos em diferentes realidades e diferentes tipos de negócios, a fim de comparar e demonstrar os impactos sofridos e as ações de mitigação tomadas.

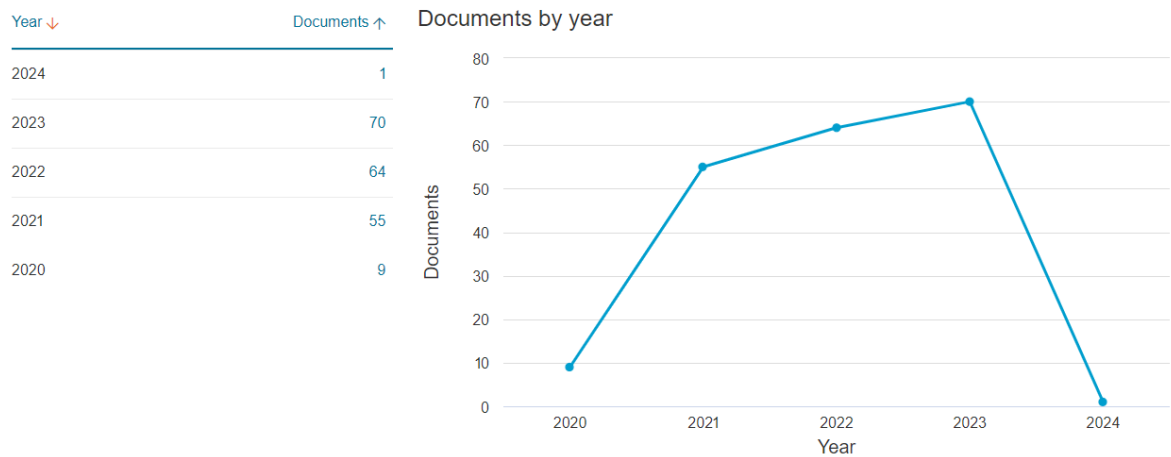
Os impactos da Covid-19 foram sentidos por milhões de brasileiros. Entre eles estão os micro e pequenos empreendedores, que tiveram que se adaptar para continuar funcionando e, mesmo após a pandemia, precisaram continuar se adaptando para permanecer abertos. "... os executivos devem aceitar que as mudanças provocadas pela pandemia na estratégia, no gerenciamento, nas operações e nas prioridades orçamentárias vieram para ficar" (IBM, 2022).

O setor de turismo e hotelaria é vulnerável a crises e desastres porque se baseia em infraestrutura, capacidade de se movimentar livremente e na percepção de segurança das pessoas (AKRON et al., 2020; BROWN et al., 2017; RITCHIE & JIANG, 2019). Portanto, é necessário estar preparado para administrar eventos inesperados que impactam o ambiente de negócios e ameaçam a viabilidade, a possibilidade e a lucratividade do setor.

Sendo assim, não era apenas necessário que as organizações aprendessem com as novas tendências da nova realidade pós-Covid, mas também era fundamental que estivessem preparadas caso novas crises surgissem no futuro.

Para demonstrar ainda mais a relevância desse tema para a pesquisa em engenharia de produção, foi utilizada a base de dados Scopus para pesquisar artigos científicos com temas correlatos. Foram usadas as palavras-chave "impacts", "hotel", "business" e "covid", que retornaram 9 artigos em 2020, 55 em 2021 e 64 em 2022, mostrando tanto o crescimento desse tema quanto um alto número de publicações para um tema que começou apenas em 2020.

Figura 1: Pesquisa de palavras-chaves na base de dados



Fonte: Scopus

Isso confirma que é um tema que vem crescendo, chegando ao seu auge no ano de 2023, com 70 publicações.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL

A partir de pesquisas na internet, na cidade de Guaratinguetá, existiam cerca de 20 hotéis, onde a maioria do turismo da cidade é direcionada a centros e locais religiosos. O hotel utilizado para a elaboração deste trabalho está localizado no centro da cidade. Trata-se de um hotel de pequeno porte, com menos de 30 quartos, e conta com uma equipe que varia entre 5 e 10 funcionários, dependendo da época do ano. Para escrever este estudo, foi escolhido um hotel em Guaratinguetá com base no conhecimento prévio dos funcionários e das instalações pelo autor, e após uma conversa com um dos sócios, onde foi permitido o acesso aos dados do hotel.

Esses dados foram coletados desde janeiro de 2019 até metade de 2022, resultando em mais de 500 reservas e mais de 65 clientes diferentes, permitindo calcular indicadores como porcentagem de ocupação, renda e tempo médio de hospedagem. Entre os pontos fortes do hotel estão a sua localização (próximo ao shopping da cidade) e a experiência e contato com empresas da região que já utilizavam seus serviços. Já entre as fraquezas, destaca-se o fato de ser um

negócio pequeno, com recursos limitados, poucos funcionários e um espaço limitado, necessitando de reformas.

Quanto às oportunidades, o hotel poderia expandir ainda mais em um mercado voltado para o recebimento de funcionários de empresas da região, aproveitando esse mercado que, em muitos casos, não parou nem durante a pandemia. A principal ameaça enfrentada era a pandemia, com o medo de contaminação, maiores custos com limpeza e incertezas quanto ao futuro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES TURISMO

Inicialmente, a palavra turista era utilizada apenas para designar aqueles que viajavam por puro prazer, quer pelo desejo de conhecer a maneira de viver de outros povos e tradições ou para aumentar os seus conhecimentos descobrindo novas paisagens na natureza ou ao conhecer o carácter histórico de aldeias, vilas ou cidades que visitavam, excluindo todas as pessoas que se deslocavam por um motivo diferente, quer fosse ele profissional, de saúde ou até religioso. As viagens foram tornando-se cada vez mais fáceis e acessíveis a cada vez mais pessoas, alargando os motivos pelos quais as pessoas viajam. Na atualidade, torna-se impossível separar as pessoas que viajam por puro prazer daquelas que o fazem por outras razões. Todas as pessoas que se deslocam são viajantes, pelo que este termo designa toda a pessoa que viaja entre dois ou mais locais, qualquer que seja a razão, o modo ou o meio da sua deslocação (CUNHA, ABRANTES, 2019, p. 25).

Com o tempo, a definição de turismo tem se modificado e atualizado ao longo da história. Segundo Cunha e Abrantes (2019, p.14), uma definição mais moderna para a palavra poderia ser: "o turismo é o conjunto de atividades lícitas desenvolvidas pelos visitantes em razão de suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer suas necessidades e os fenômenos e relações resultantes de umas e de outras". O termo tem evoluído desde seu surgimento, resultando na criação de subtemas ligados ao turismo, como Turismo Sustentável, Turismo Cultural, Turismo Médico, e, mais recentemente, temas como Turismo Pós-Pandemia e Turismo Espacial. Não apenas a definição da palavra "turismo", mas também como a humanidade se percebe, foram modernizadas. A importância da preservação material e imaterial dos locais, povos e tradições, temas centrais do turismo sustentável, têm recebido destaque ao longo dos últimos anos.

Essa discussão levou a surgirem duas propostas de preservação e conservação do patrimônio, que tiveram suas raízes na Europa. A primeira, que vem de países como Itália, Portugal e Espanha, onde a ideia de patrimônio assume uma carga de materialidade, onde o Estado assume o papel de tutelar do legado histórico, e a gestão de bens culturais se dá por meio da catalogação, proteção, restauração e conservação. A segunda proposta tem sido predominante na maioria dos países, exceto algumas exceções, pois ela se preocupa mais em guardar a memória e menos com a materialidade dela, principalmente nos casos de restauração (BRUSADIN; HENRIQUE, 2012, p. 78).

Segundo essa breve introdução, percebe-se que o termo "turismo" é uma expressão ampla, abrangendo não apenas as deslocações das pessoas, mas também todas as relações estabelecidas nos locais visitados e todos os serviços que atendem às suas necessidades, sendo um conceito que abarca tanto a oferta quanto a demanda turística.

2.2 ARTIGOS DE REFERÊNCIA

Para a elaboração deste trabalho, foram utilizados 26 artigos, sendo 15 internacionais e os outros 11 nacionais. Principalmente, trata-se de trabalhos que descrevem a realidade no Brasil ou em países da Europa durante a pandemia de coronavírus, com foco especificamente em estabelecimentos de hospedagem ou em micro e pequenos empreendedores.

Alguns desses artigos descrevem os desafios enfrentados pelos micro e pequenos empreendedores no Brasil durante os anos de pandemia. Por exemplo, Sousa e Santos (2021) mostram que, embora os micro e pequenos empreendedores tenham sido responsáveis por 27% do PIB nacional em 2019, eles foram a classe de empresas que menos receberam ajuda durante o período, seja por empréstimos bancários, programas governamentais, ou até mesmo por falta de acesso à informação. Mas, mesmo com esse apoio limitado, eles foram fundamentais na retomada da economia. Um ponto crucial foi a manutenção dos quadros de funcionários. Em uma amostra de mais de 6 mil empresas brasileiras, apenas 18% dessas empresas demitiram funcionários, enquanto 37% conseguiram manter todos os funcionários durante a pandemia, o que exigiu a busca por alternativas para redução de custos durante o período.

Também foram utilizados artigos que descreveram a realidade em diferentes estabelecimentos de hospedagem. Santos (2020) realizou um estudo onde analisou a rede de Hotéis Blue Tree no estado de São Paulo, com o intuito de estimular a criação de medidas que pudessem alavancar os movimentos do setor hoteleiro para possíveis novas crises. Os dados levantados demonstraram a importância da hotelaria na economia brasileira e no estado de São Paulo. Este setor não é apenas fundamental na economia pelo seu faturamento, mas também é um grande gerador de empregos no país.

No ano de 2018 houve um acréscimo de R\$ 486 milhões a mais ao PIB do turismo e 9,4 mil empregos. Há uma expectativa que entre os anos de 2019 a 2028 haja um aumento de R\$ 421 milhões ao ano ao PIB do turismo e 73 mil empregos com o aumento do gasto de turistas estrangeiros (SANTOS, 2020, p. 31)

Finalizando, Santos apresentou algumas das diferentes estratégias que a rede de hotéis utilizou durante o período. Com essas novas estratégias atreladas às mudanças que ocorreram nos processos devido às restrições da pandemia, foi criado um formato de trabalho. Mesmo com algumas limitações devido a informações sigilosas, esse artigo foi fundamental para proporcionar um panorama mais regional e próximo da realidade do hotel estudado neste artigo.

Outro artigo que serviu de comparativa por apresentar mais uma realidade dentro do país foi do Nery et al. (2020), onde os autores apresentaram uma análise da gestão hoteleira de estabelecimentos em Canoa Quebrada no Ceará, neste artigo eles traçaram um perfil simples

referente aos representantes de 8 estabelecimentos da região, e um perfil dos respectivos negócios antes e durante a pandemia, onde serviu para comparar esses dois momentos, também foram apresentados trechos de entrevistas feitas com todos os representantes, e a partir desses trechos podemos listar alguns dos pontos principais que estavam entre os mais falados pelos entrevistados, como a “Incerteza”, “Descaso do Poder Público”, “Redução de custos”, “Redução de quadro de funcionários” entre outros. Mas devido a todos esses medos e insegurança surgiram temas de mudanças para retomada das atividades como “Políticas de preços competitivos e promoções”, “Medidas preventivas e de higiene”, “Serviços online”. Porém, mesmo com essas ideias, os autores ainda descrevem que ao longo das entrevistas perceberam que os representantes tiveram comportamentos defensivos ou reativos, e não enxergavam oportunidades neste momento de crise, todos apresentaram um comportamento mais conservador focado em reduzir custos e perdas, e com expectativas de recuperação no futuro após o fim da pandemia.

Para usar de apoio na análise e escolha de indicadores foi usado o artigo de Correia & Amado (2021), onde por meio de indicadores econômicos e financeiros identificaram os impactos da pandemia de COVID-19 na rede de hotéis Othon S.A., essa análise conseguiu determinar consideráveis impactos e nesse caso como analisaram um período de anos antes da pandemia foi possível evidenciar que a rede de hotéis já apresentava índices abaixo em alguns determinados indicadores, essa análise preventiva poderia ter alertado a empresa que eram necessárias mudanças, porém essa análise não foi feita na época, e com o panorama da pandemia se agravou ainda mais alguns indicadores, aumentando o número de dívidas, e os riscos de falência.

A fim de ter um comparativo com realidades fora do Brasil foram utilizadas algumas publicações internacionais para compreender os impactos e soluções empregadas em outros países. Por exemplo, Caldas (2022), publicou sobre os impactos da pandemia nos estabelecimentos hoteleiros (EH) do Norte de Portugal, assim como a realidade brasileira foi possível determinar impactos nos estabelecimentos

Apesar das variações negativas muito significativas ao nível de taxas de ocupação e refeições servidas, a organização de eventos gastronômicos e número de colaboradores registaram uma variação negativa mais ligeira, o que indica o grande esforço que as unidades suportam para manter a atividade. A descida do RevPar (Revenue per Available Room) inferior à média das variações negativas, o que nos indica que os EH não baixaram o preço médio por quarto (CALDAS, 2022, p. 51)

Caldas ainda descreve que conforme os estabelecimentos a principal estratégia de adaptação feita foi a obtenção do selo Clean & Safe, que foi criado durante a pandemia de COVID-19 e tinha como objetivo reconhecer estabelecimentos que cumprissem as

recomendações emitidas pelas autoridades turísticas nacionais.

O selo Clean & Safe foi criado em 2020 pelo Turismo de Portugal visando reconhecer os estabelecimentos e atividades que assumissem o compromisso de cumprir as recomendações emitidas pela Autoridade Turística Nacional, em articulação com as orientações da Direção- Geral da Saúde, para reduzir riscos de contaminação pela covid-19.

Em 2021, o Turismo de Portugal estabeleceu uma parceria com a Nova Medical School, da Universidade Nova de Lisboa, para a adaptação dos requisitos do Selo Clean & Safe às orientações da Direção-Geral da Saúde, de acordo com a evolução da situação pandêmica e face aos conhecimentos técnicos e científicos, entretanto adquiridos relativos à Covid-19. (Turismo Portugal, 2022)

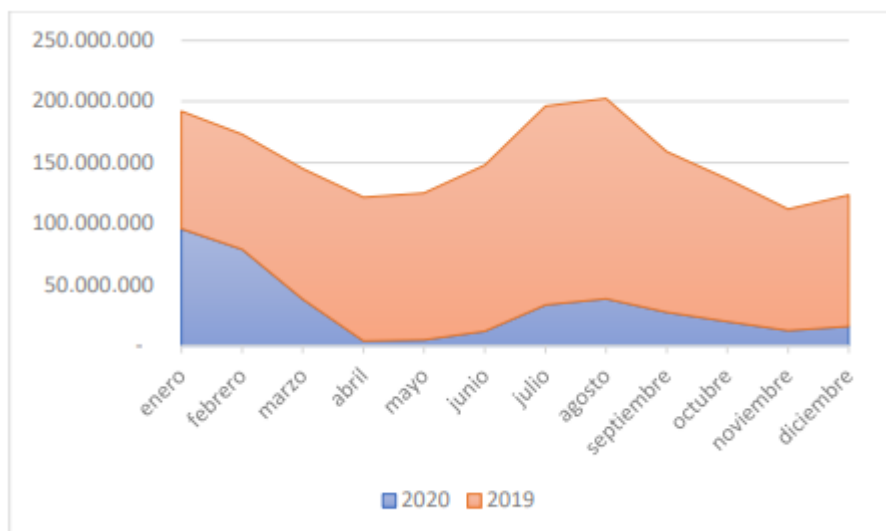
No estudo, Caldas ainda categoriza os estabelecimentos em 2 grupos chamados “categoria superior” e “categoria inferior” onde são divididos a partir do número de estrelas que cada estabelecimento possui, onde os “superiores” são aqueles que têm 3, 4 ou 5 estrelas, e os inferiores o restante. Ao longo de todo trabalho é apresentado que o grupo “superior” apresenta melhores resultados, mais capacidade de adaptação e sofre menos quando comparado com o grupo “inferior”.

Para fins de comparação com países mais próximos geograficamente, e com realidade mais próxima, serviu de referência o artigo de Manuel & Intriago (2022), onde os autores apresentam a realidade das agências de viagens da Colômbia, e discutem estratégias adotadas após a pandemia.

O principal objetivo do trabalho era comparar diferentes recomendações de diferentes autores ou organizações e definir se tais estratégias são corretas e viáveis para as agências de viagem.

Como toda América do Sul, o país sofreu muito com a pandemia. “Puxada pelo Brasil, América do Sul é a região que mais registra mortes por Covid do mundo. Região lidera em novas vítimas da doença mesmo sendo a que tem a menor população. América do Sul é a que mais sofre com a pandemia desde 31 de março, quando ultrapassou a Europa.” (Globo, 2021). Os autores apresentam o número de chegadas internacionais no país antes e durante a pandemia, para fins de comparação em como o segmento foi afetado durante o período.

Figura 2. Chegadas mundiais de turistas internacionais



Fonte: Manuel e Intriago (2022)

As principais estratégias estudadas pelos autores foram “fomentar o turismo mais sustentável”, “maior personalização nos pacotes de viagens”, “Maior relevância de vendas e consultoria on-line”. Um dos pontos destacados pelos autores é que após a pandemia além de serem mais comuns as viagens em grupos menores, os clientes surgem com necessidades mais particulares, crescendo a necessidade de pacotes personalizados, além da importância em conseguir prestar serviços de vendas e consultoria de forma on-line.

Por fim, os autores reforçam que mesmo com todos os impactos sofridos, todo o segmento tem que continuar a enfrentá-los para assim poderem continuar, e que as agências precisam aprender com a nova realidade e se modernizar para poder servir uma nova clientela que surge após a pandemia.

Para concluir, é importante que as agências de viagens reconsiderem uma transformação nas atividades que realizam, pois estas devem estar alinhadas com objetivos de turismo sustentável a longo prazo; dessa forma, as agências, as viagens seriam um pilar fundamental na recuperação e manutenção dos diferentes atores envolvidos no desenvolvimento da gestão do turismo. (MANUEL & INTRIAGO, 2022, p. 153, tradução nossa).

3 MÉTODOS

Para a elaboração deste trabalho, foram usadas diferentes fontes para o levantamento de dados e pesquisa de diversas realidades, sobre temas como Turismo e Hotelaria durante a pandemia de Covid-19.

O presente estudo define-se como descritivo exploratório e apresenta uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa), procedendo à análise do impacto da COVID-19 no setor do turismo, focando mais especificamente na hotelaria. O objetivo é entender os verdadeiros impactos da pandemia de Covid-19 em um pequeno negócio da cidade.

Segundo Walliman (2015), a pesquisa descritiva procura examinar uma determinada situação por meio de registros (gravações, anotações), com o intuito de estabelecer uma relação entre casos com circunstâncias parecidas. Ou seja, através do atual artigo, o objetivo foi traçar esse paralelo entre diferentes hotéis e pousadas, levantando possíveis métodos mitigadores utilizados durante a pandemia de Covid-19 que possam ser usados em crises futuras.

Walliman (2015) também escreve sobre pesquisa quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa lida com dados na forma de números e utiliza operações matemáticas para medir, examinar, fazer previsões, testar hipóteses e muito mais. Os dados serviram para contar histórias, descrever as situações e propor soluções, a partir da organização e análise.

Já a qualitativa é um pouco mais complexa, visto que os dados podem estar em diferentes tipos, como textos e imagens; então, são necessárias etapas iniciais de organização e categorização dos dados previamente, para formar subgrupos que foram capazes de analisar

Para encontrar referências para esta pesquisa, foram utilizadas as bases de artigos Scopus e Web of Science, onde foram empregadas as seguintes palavras-chave: 'covid', 'hotel' e 'business' para a pesquisa, seja como palavras-chave, ou presentes no resumo ou nos títulos dos artigos. Retornando artigos de Portugal e Brasil de diferentes faculdades, revistas e regiões, que foram submetidos à análise para determinar quais fontes poderiam ser utilizadas, gerando as referências bibliográficas.

Para organização dos diferentes objetivos foi feito um quadro para descrever os métodos utilizados para cada um dos respectivos objetivos específicos, sendo descrito no quadro, os métodos tanto para coleta como análise dos dados.

Quadro 1 - Métodos de Pesquisa

Objetivo	Descrição do Objetivo	Ferramenta de coletas de dados	Ferramentas de análise de dados
Dimensionar os impactos da pandemia de coronavírus em um negócio de Guaratinguetá	Quantificar os efeitos da pandemia no hotel	Pesquisa documental dos dados do hotel	Análise por indicadores
Apresentar as estratégias adotadas pelo hotel para enfrentar os desafios da pandemia, e seus resultados	Detalhar as mudanças implementadas pelo hotel ao longo do período	Entrevista com funcionários do hotel	Análise SWOT
Verificar os resultados alcançados por essas estratégias	Apresentar as diferenças que essas estratégias causaram para a sustentabilidade do hotel	Pesquisa documental dos dados do hotel	Comparação por indicadores após aplicações das estratégias
Apresentar estratégias que poderiam ter sido utilizadas, visando servir de base para futuras crises	Descrever estratégias diferentes utilizados por outros hotéis	Pesquisa bibliográfica de outros negócios/hotéis	Comparação por base nos resultados das pesquisas

Fonte: Produção do próprio autor

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

“Os projetos de pesquisa são procedimentos para coleta, análise, interpretação e relato dos dados nos estudos de pesquisa. Eles representam diferentes modelos para a realização de pesquisa, e esses modelos têm nomes e procedimentos diferentes associados a eles.” (CRESWELL; CLARK, 2015)

Quanto aos objetivos, o presente estudo caracteriza-se como exploratório descritivo quanto ao objetivo. Araújo e Oliveira (1997) escreveram que os estudos exploratórios procuram desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, que podem servir como largada para planejamento de pesquisa descritiva ou explicativa, ou seja, o atual estudo tem visa explorar um tema que ainda vem sendo estudado, visando compreender melhor os problemas enfrentados pelo coronavírus e formular hipóteses para futuras pesquisas.

De acordo com Sampieri e Collado (2013), um estudo pode apresentar três tipos de enfoques, quantitativa, qualitativa ou mista (qualitativa e quantitativa), todos os tipos são valiosos e têm suas vantagens, e a escolha de qual o melhor enfoque para cada pesquisa vai depender do tema, dos resultados esperados e dos dados disponíveis assim como da concepção de mundo e de produção de conhecimento utilizada.

A pesquisa quantitativa nos oferece a oportunidade de generalizar os resultados mais amplamente, ela nos permite ter o controle sobre os fenômenos, assim como um ponto de vista de contagem e suas magnitudes. Também nos proporciona uma grande possibilidade de réplica

e um enfoque sobre pontos específicos desses fenômenos, além de facilitar a comparação entre estudos similares. Já a pesquisa qualitativa proporciona profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas. Também traz um ponto de vista “novo, natural e holístico” dos fenômenos, assim como flexibilidade. (SAMPIERI; COLLADO, 2013)

O atual estudo teve como enfoque a abordagem mista, pois tem elementos da abordagem quantitativa, através da medição fenômenos e a utilização de estatística utilizados ao longo deste trabalho, mas também elementos da abordagem qualitativa como dados não numéricos, com objetivo de contextualizar o fenômeno e profundidade de detalhes. “A pesquisa quantitativa caracteriza-se, tanto na fase de coleta de dados quanto no seu tratamento, pela utilização de técnicas estatísticas.” (BAPTISTA; CUNHA, 2007)

3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para desenvolvimento deste trabalho foram usados dados coletados do hotel, os métodos utilizados na coleta de dados foram as entrevistas com funcionários para entender melhor o contexto e a realidade, e a pesquisa documental para análise estatística dos diferentes momentos durante a pandemia de Covid-19. “Métodos de pesquisa são técnicas utilizadas para a realização das pesquisas e proporcionam os caminhos possíveis que devem ser delineados pelo pesquisador para coletar, ordenar e analisar informações, de modo a tecer conclusões.” (WALLIMAN, 2015)

De acordo com Fernandez (2012), conforme utilizamos diferentes fontes para levantamentos de dados, é necessário um tratamento dos dados para certificar a qualidade destes mesmos dados. No caso deste estudo foram utilizados materiais de quase 4 anos, armazenados em diferentes fontes e formatos, primeiro foi preciso passar todos esses dados por um processo de uniformização antes de iniciar as análises. “Para manipular os dados, eles devem ser compilados em um formato fácil de ler. Como os dados podem ter sido organizados como parte do processo de coleta, talvez uma compilação adicional seja necessária antes de ser possível analisá-los.” (WALLIMAN, 2015)

Já as entrevistas foram feitas de forma não estruturada com diferentes funcionários do hotel pessoalmente e por telefone, com o intuito de entender principalmente os desafios e medos enfrentados durante todo período de maior isolamento. “Entrevista não estruturada: formato flexível, usualmente baseado em um guia de perguntas e com formato definido pelo entrevistador, que pode permitir que a entrevista “divague”, de modo a perceber as atitudes do

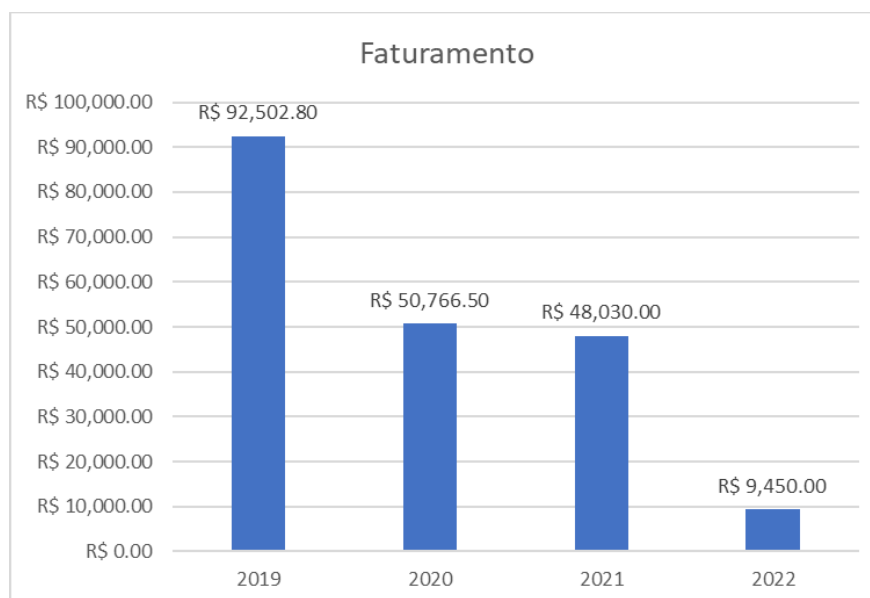
entrevistado. Não há nenhuma pergunta fechada.” (WALLIMAN, 2015).

4 ANÁLISE DE IMPACTOS

Iniciada a análise dos impactos sofridos pelo hotel com a coleta de dados ao longo de 4 anos, definindo como 2019 o período pré-pandemia, considerando os anos de 2020 e 2021 como período durante a pandemia, até o final de setembro de 2022, já considerando como término da pandemia. Em 2022, os dados foram apenas até setembro devido a um período de reformas pela qual o hotel passou, que impactou muitas áreas e quartos, resultando em dados muito abaixo do esperado.

O primeiro passo foi analisar o faturamento e perceber o impacto da pandemia logo no primeiro ano, quando o faturamento do hotel caiu 45%, essa queda continuou no ano seguinte, onde caiu 48% comparado a 2019, valores já esperados devido ao excesso de reservas canceladas ou adiadas durante o período da pandemia, os dados do faturamento ao longo dos anos estão apresentados na figura 3.

Figura 3. Faturamento do hotel ao longo dos anos



Fonte: Produção do próprio autor

Em seguida, optou-se por levantar os dados referentes à quantidade de reservas feitas no hotel ao longo dos anos, e diferentemente da figura 3, estes dados já apresentaram uma divergência em relação ao que era esperado. De 2019 a 2020, o número de reservas caiu

significativamente, cerca de 34%, mas no ano de 2021, esse número voltou a subir, ao contrário do que foi percebido no faturamento.

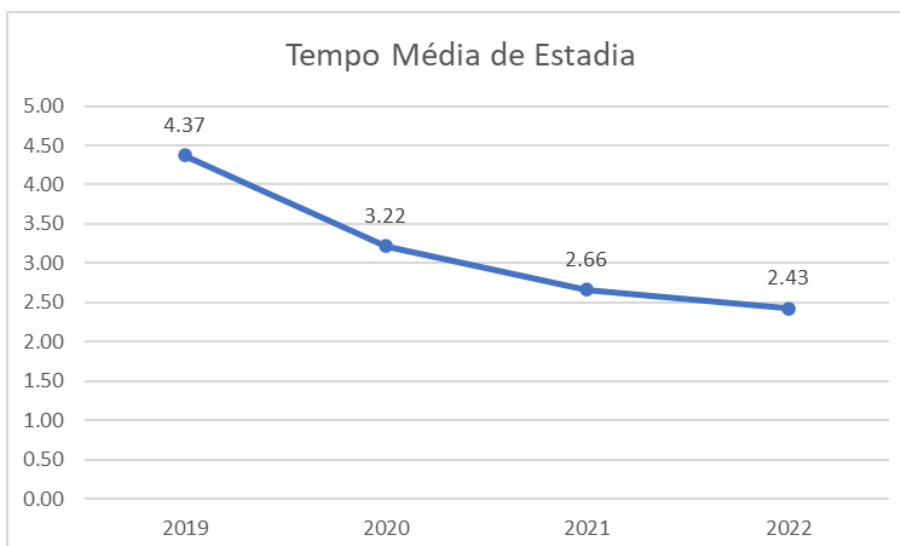
Figura 4. Quantidade de reservas do hotel ao longo dos anos



Fonte: Produção do próprio autor

Essa diferença levou à necessidade de analisar uma nova variável, a média de tempo de estadia dos hóspedes do hotel. Por isso foi elaborada a figura 5 onde foi possível compreender uma das possíveis razões da divergência mencionada anteriormente. Ao longo do período, o tempo médio foi caindo gradativamente. Isso se explica provavelmente devido ao medo do novo coronavírus, e com isso as pessoas passaram a ficar períodos menores do que os registrados em anos anteriores à pandemia no hotel.

Figura 5. Tempo médio de estadia

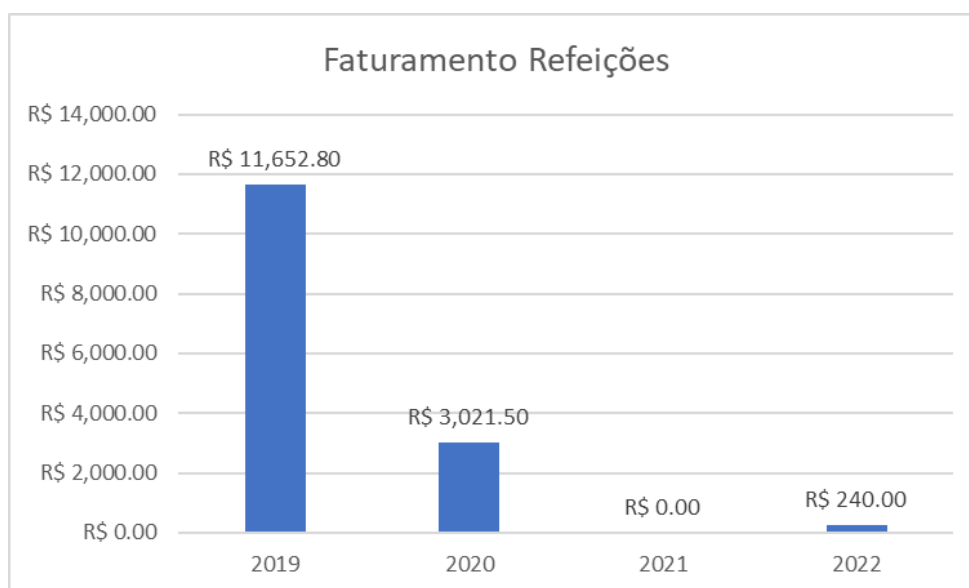


Fonte: Produção do próprio autor

O hotel, que já recebia a maioria de suas reservas por empresas, em 2020 não recebeu nenhuma reserva sem ser de empresas. Até as reservas que já estavam feitas foram canceladas ou adiadas, tudo isso movido pelo medo de contaminação.

Devido a esse cenário, o hotel teve outro impacto em suas finanças. Como costumava receber muitas reservas de empresas, o hotel oferecia serviços de alimentação (almoço e/ou jantar) principalmente para os hóspedes vinculados às respectivas empresas. Esse serviço sofreu um dos maiores impactos durante a pandemia.

Figura 6. Faturamento com refeições ao longo dos anos

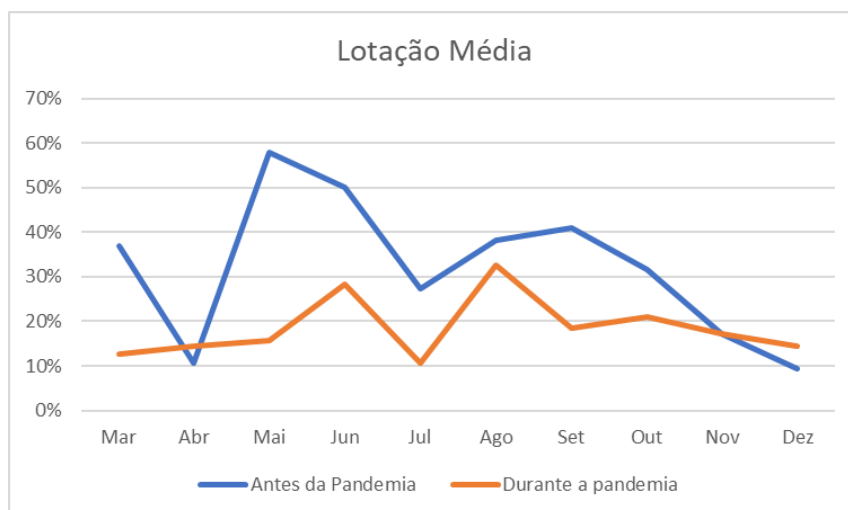


Fonte: Produção do próprio autor

Esse serviço, que em 2019 representava 13% do faturamento total daquele ano, apresentou uma queda de 74% quando comparado o ano de 2019 com 2020, sendo que todo valor faturado em 2020 foi só no período de janeiro a março daquele ano, ou seja, antes do início da pandemia no país, e esse serviço chegou a zerar por completo esse faturamento no ano de 2021, tornando assim a própria cozinha do hotel um cômodo com pouca utilidade.

Também foi analisado outro indicador para avaliar os impactos quanto a relação de quartos ocupados por quartos disponíveis, esse indicador foi chamado de “Lotação média”. Onde foi utilizado o número de reservas de cada semana dividido pelo número total de quartos disponíveis, com isso foi determinada a lotação média do hotel.

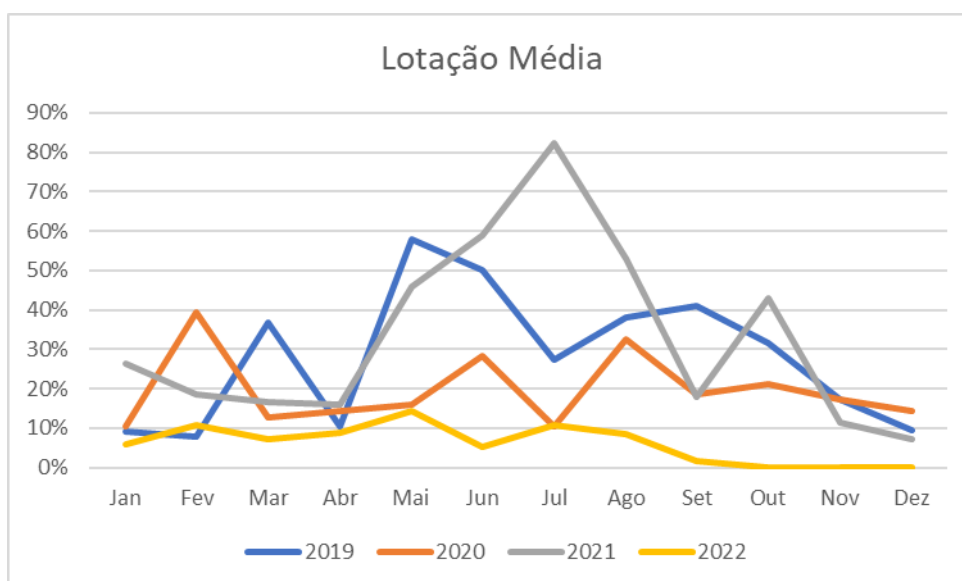
Figura 7. Lotação média do hotel (Antes x Durante Pandemia)



Fonte: Produção do próprio autor

Na figura 7, é possível observar que, na maior parte do gráfico, a ocupação do hotel antes da pandemia (em 2019) é superior à ocupação durante a pandemia, resultado que já era esperado.

Figura 8. Lotação média do hotel ao longo dos anos



Fonte: Produção do próprio autor

Porém, quando repetido esse mesmo indicador para os 4 anos estudados, percebemos uma variação positiva, onde o ano de 2021 apresenta os maiores valores entre os 4 períodos, isso se

deve a uma das medidas de mitigação adotadas pelo hotel, onde alugaram a área da cozinha e 4 dos quartos totais para uma hamburgueria da cidade, o que diminui o número de quartos disponíveis e com isso aumentou os resultados nesse indicador.

5 AÇÕES MITIGADORAS

No caso do hotel estudado, antes da pandemia a maioria das reservas já era de empresas, porém durante os anos de 2020 e 2021 essa diferença cresceu ainda mais, sendo mais de 95% das reservas no período feitas por empresas, ou seja, surgiu uma nova realidade, mudanças na forma de entregar o serviço, como menor procura em áreas comuns no hotel pelos hóspedes, menor interação entre hóspedes, sem refeições, queda também no uso do serviço de café da manhã. Mas também surgiram possibilidades como maior procura em serviços de lavanderia, principalmente uniformes.

A hotelaria clássica, principalmente, foi a que sofreu mais. As pessoas tinham receio de tudo o que fosse partilha de espaços e, por conseguinte, não queriam ir para hotéis nem para alojamentos que tivessem espaços comuns, aspecto este ao qual os hotéis não conseguem fugir” (P.1). “Os serviços de uma determinada tipologia de alojamento, como dormitórios, assistem a uma redução. Para além da redução do que é hotelaria e dos espaços com maior capacidade. (LIMBADO, 2021, p.94).

Essa realidade de um hotel ter a maioria de reservas para hóspedes que não estão com foco em turismo não foi só nesse hotel. De acordo com Santos (2020), após fazer uma entrevista com o gerente geral de vendas e marketing da rede Blue Tree, ele descreveu que perceberam a proximidade de alguns hotéis da rede com hospitais da região de São Paulo e perceberam uma oportunidade de oferecer hospedagem para esse público, protegendo as famílias desses funcionários de serem contaminadas, além de oferecerem moradia mais próximos de seus respectivos hospitais para trabalhar. Além do setor da saúde outras empresas também mantiveram sua demanda normal durante a pandemia como empresas de telemarketing, seguros, com isso o grupo oferecia condições especiais para este público-alvo.

Outra prática muito comum nesse período em hotéis que não conseguiram manter um público estável durante a pandemia foi uma redução no número de funcionários, muitas vezes feita essa redução por meio de demissões.

Com a chegada da pandemia COVID-19, a economia mundial sofreu um forte impacto, resultando em muitas demissões. O setor hoteleiro foi um dos mais afetados por estar diretamente ligado ao turismo e eventos, que ficaram proibidos em decorrência da necessidade de isolamento social. (NOVO et al, 2022, p.163)

Essa não foi uma solução só em hotéis, mas em comércios no geral optaram por essa redução de custos. De acordo com Nery et al (2020), eles realizaram entrevista com 8 participantes sendo eles administradores ou proprietários de pousadas e hotéis de Canoa Quebrada no Ceará, e com base nessas respostas conseguiram preparar o Quadro 2, onde descreve a relação de funcionários antes e durante a pandemia.

Quadro 2 – Perfil dos empreendimentos pesquisados

	Classificação de estrelas	Tipo de hospedagem	Nº de funcionários antes da pandemia	Nº de funcionários durante a pandemia
Entrevistado 1	Nenhuma	Pousada	3	0
Entrevistado 2	3 estrelas	Pousada	3	1
Entrevistado 3	Nenhuma	Pousada	2	1
Entrevistado 4	3 estrelas	Hotel	7	6
Entrevistado 5	3 estrelas	Pousada	4	1
Entrevistado 6	3 estrelas	Pousada	3	1
Entrevistado 7	4 estrelas	Hotel	8	1
Entrevistado 8	Nenhuma	Pousada	4	2

Fonte: Nery et al (2020)

Como os hotéis faziam suas atividades mais comuns tiveram que sofrer alterações neste período de pandemia, principalmente nas tarefas ligadas à limpeza, muitas delas exigindo mais dos funcionários, além de gerar mais lixo e gastos, ou seja, tinha mais trabalho com limpeza gerando mais custos e muitas vezes com menos mão de obra do que o habitual, sobrecarregando os funcionários.

Por outro lado, algumas medidas podem ser consideradas controversas, como a troca de roupas das camas ser realizada pelos próprios hóspedes (Cartilha do Governo do Estado de Minas Gerais e Protocolos de Segurança do Rio Quente Resorts –GO) ou mesmo a suspensão do serviço de arrumação (Protocolos de Segurança do Rio Quente Resorts –GO), suporte médico global para hóspedes e tapetes desinfestantes na entrada (Selo All Safeda Rede Accor), uso de lixeiras não manuais (Cartilha da ABIH –PE, Guia Roteiros de Charme), higienização do piso a cada 3 horas (Cartilha Prefeitura de Bento Gonçalves), espaço reservado para as famílias assistirem aos espetáculos noturnos (Protocolos de Segurança do Rio Quente Resorts –GO), aquisição de aparelho de vapor de ozônio para esterilização de bagagens, utensílios, pessoas e enxoval das UHs (Protocolo de Saúde e Segurança –Pousada Don Ramon). (OLIVEIRA et al, 2020, p. 43)

Muitos hotéis seguiram na linha de focar seus esforços no marketing digital, com o intuito de chegar mais próximo de seu público-alvo, mantendo um canal direto com seu cliente, principalmente pelas redes sociais.

Sharper na empresa, Hamilton Mattos afirma que fazer investimentos em CRM, por exemplo, pode trazer bons resultados para os hotéis. Ele cita o caso do Samoa Beach Resort, em Ipojuca (PE), e explica que uma das principais estratégias traçadas para o empreendimento, durante a pandemia, foi manter a comunicação ativa por meio das redes sociais e e-mail marketing. "Isso facilitou tanto o enfrentamento no período mais crítico entre março à maio, quanto agilizou o processo de tomadas nas vendas que aconteceu durante o mês de junho." (ELO, 2021)

Ainda de acordo ELO (2021) um dos executivos do marketshape disse que essa estratégia permitiu o hotel de se comunicar com seu cliente durante a pandemia, e se organizar para quando tivessem novas hóspedes, “Em 2020, o Samoa Beach Resort ficaram exatos 100 dias

sem receber os hóspedes. Neste período, o empreendimento fez melhorias na infraestrutura e criou uma série de protocolos de segurança, já visando a retomada”

As dificuldades foram tantas ao longo do período para o segmento que algumas empresas de consultoria criaram suas próprias áreas focadas em hotelaria, esse é o caso da Grant Thornton (2020), que destinaram recursos a uma equipe especializada no setor hoteleiro, entre as estratégias que o grupo apoiava estavam “avaliação para apoio de decisões de empréstimos e reestruturações”, “segurança cibernética”, “consultoria tributária”, além de serviços de contabilidade, treinamento, assessoria imobiliária para apoiar negócios a se reerguerem.

A cadeia de valor do setor hoteleiro está altamente interconectada com outros grupos da indústria, além das atividades econômica, social, doméstica e global. Muitas das forças que afetam o setor hoteleiro são motivadas por fatores fora do controle do proprietário, franqueador ou operador. Essa complexidade foi destacada devido aos impactos da Covid-19”. (...) Nossa abordagem para ajudar na avaliação, proteção e restauração do valor de seus negócios começa com a recuperação do controle, estabilizando os negócios e desenvolvendo um plano de turnaround robusto e realista. Contamos com nossa profunda experiência em diversas áreas e soluções customizadas para atender às suas necessidades específicas. (GRANT THORTON, 2020, p.4)

No hotel estudado, surgiu uma abordagem única para enfrentar essa situação: ao perceberem que as refeições no hotel já não eram uma opção para quase nenhum hóspede, os funcionários notaram que a cozinha e a sala do café da manhã não estavam mais em uso.

Foi então que tiveram a ideia de separar a cozinha e a sala onde serviam o café da manhã, e locar esse espaço para algum comércio da cidade. Como esses dois ambientes já eram conectados e estavam localizados em uma extremidade do hotel facilitou alugar o espaço, e esse espaço tem uma porta conectando a sala diretamente ao estacionamento, permitindo assim que os funcionários do comércio tivessem acesso a locação sem precisarem entrar no hotel e dessa forma não teriam qualquer contato com os hóspedes do hotel, o que reduzia o risco de contaminação e circulação de pessoas no interior do estabelecimento.

Essa iniciativa foi colocada em prática em fevereiro de 2021, gerando uma nova fonte de renda para o hotel e aproveitando uma área que estava quase sem utilidade naquele momento. De acordo com depoimentos de alguns funcionários, a chegada da hamburgueria foi benéfica para ambas as partes. Os próprios funcionários tiveram a oportunidade de conhecer o serviço e de consumir ocasionalmente, e com o espaço maior a hamburgueria conseguiu produzir mais e aumentar sua clientela. Para atender às necessidades do hotel, foi montada uma cozinha improvisada no primeiro andar, em um dos quartos que estava desocupado, focada exclusivamente em servir café da manhã, e com um espaço reduzido, mas que conseguia comportar os hóspedes seguindo protocolos de segurança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos impactos da pandemia, observou-se que um misto de incerteza, inexistência de demanda, perda de receita e dívidas, levaram a reações emocionais negativas, agravadas pelo descaso do Poder Público. (Nery et al., 2020). Para a maioria dos meios de hospedagem brasileiros, os efeitos financeiros foram catastróficos, pois com a impossibilidade de abrir as suas portas e receber seus hóspedes, as receitas diminuíram drasticamente, isso quando não zeraram por completo. (Oliveira et al., 2020).

Esta pesquisa tinha como objetivo analisar os impactos da pandemia de Covid-19 em um hotel de Guaratinguetá. Além disso, fez uma contextualização da importância do turismo e da hotelaria no Brasil, buscou-se explicar e demonstrar a nova realidade vivida durante a pandemia pela ótica de um hotel. Sendo assim, podemos analisar os impactos financeiros que o hotel sofreu ao longo do período, e como a pandemia afetou não só as finanças, mas também como eram prestados os serviços, o público-alvo e as suas interações.

A partir de referências bibliográficas, foi possível conhecer a realidade de outros hotéis ao longo do mesmo período e as diferentes soluções encontradas pelos estabelecimentos para se manterem abertos. Mesmo sabendo das diferentes realidades enfrentadas por cada um dos hotéis e pousadas, também é possível perceber similaridades, como a falta de preparação e conhecimento sobre crises semelhantes, a baixa adesão e a falta de apoio de órgãos governamentais.

Em seguida, encontram-se o quadro 3 com os objetivos específicos inicialmente propostos e seus respectivos resultados.

Quadro 3 – Resultados dos objetivos específicos

Objetivos Específicos	Resultados
Dimensionar os impactos da pandemia de coronavírus a um pequeno hotel da cidade de Guaratinguetá.	Por meio de todo o material e apoio fornecido pelo hotel, foi possível dimensionar alguns dos impactos sofridos durante o período. Ficou evidente toda a dificuldade que o hotel passou, também foi possível quantificar alguns desses impactos com a queda de reservas, faturamento, e ter um pouco da dimensão de um negócio de um ramo tão impactado como esse. Neste exemplo, conhecemos uma realidade de uma cidade no interior de São Paulo, o que deve ser completamente diferente da de outras cidades e regiões do país. Por isso, outros estudos com objetivos parecidos serão enriquecedores para complementar a visão desse e outros artigos apresentados.
Apresentar as estratégias que o hotel usou para superar a pandemia, e os resultados que obtiveram.	O hotel precisou aprender a se adaptar a uma nova realidade, mudança de funções, rotinas. Isso fez com que o dia a dia se tornasse uma nova forma de trabalhar, passaram 1 ano com baixa adesão e sem um plano para solucionar a situação. Porém, encontraram uma boa solução, conseguiram aproveitar o espaço e a arquitetura que tinham, além de saberem reduzir custos ao longo do período.
Apresentar estratégias que outros meios de hospedagem usaram no mesmo período	Cada hotel teve que se adaptar a partir das forças e possibilidades que tinham disponíveis, o que torna enorme a quantidade de estratégias possíveis, ainda mais contando com hotéis de outros países com realidades bem diferentes, ao longo deste trabalho foram apresentadas algumas das estratégias que foram divulgadas, algumas mais simples outras pontuais, certas mais fáceis de serem replicadas outras praticamente, casos únicos conforme com o tipo do hotel e suas características. No fim nenhuma estratégia é perfeita ou útil para qualquer tipo de hospedagem, vai depender de muitas variáveis para chegar a melhor estratégias em situações parecidas com a pandemia.

Fonte: Produção do próprio autor

Ao fazer este trabalho, ficou mais evidente a importância de planos de contingência e possíveis ações mitigadoras. Como a pandemia de Covid-19, outras podem surgir, e frente a novos desafios, é importante que não só os meios de hospedagem estejam preparados para novas situações. Este estudo teve algumas limitações. Por conta das obras que o hotel passou, não foi possível completar o ano de 2022 e nem adicionar mais dados para 2023. Sendo assim, ficou inviável verificar se pós-pandemia o hotel voltou a faturar como antes da pandemia e se manteria a ideia de locar a antiga cozinha ou voltaria a fazer refeições para vender aos hóspedes.

Novos estudos podem reproduzir este estudo para ver como outros hotéis de outras regiões também se comportaram durante os anos da pandemia de Covid-19. Além disso, é possível estudar como a nova realidade pós-pandemia mudou o setor e quais costumes que surgiram se tornaram comuns.

REFERÊNCIAS

- AKRON, S.; DEMIR, E.; DÍEZ-ESTEBAN, J. M.; GARCIA-GÓMEZ, C. D. Economic policy uncertainty and corporate investment: evidence from the U.S. hospitality industry, **Tourism management**, Guildford, v. 77, p. 104019, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104019>. Acesso em: 19 ago. 2022.
- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M. Comportamento estratégico das mulheres empresárias: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO, 15, 2012, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: FEA/USP. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/129.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2023.
- ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L.; CAVAZZA, B. Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 2016, Juiz de Fora. **Anais [...]**. Juiz de Fora: UFJF, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328028054_Estrategia_Organizacional_Um_Estud_Historico_e_Bibliometrico. Acesso em: 25 out. 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Áreas da engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 41, ABEPRO, 2021, João Pessoa. **Anais [...]** Natal, UFRN, 2021. Disponível em: http://portal.abepro.org.br/enegep/wpcontent/uploads/2021/03/Areas-da-Engenharia-de-Producao_ENEGEP-2021.pdf. Acesso em: 15 abr. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA INDÚSTRIA HOTÉIS. Crise agravada pela pandemia fecha 7 mil hotéis e pousadas no Brasil. **O tempo**, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/crise-agravada-pela-pandemia-fecha-7-mil-hoteis-e-pousadas-no-brasil-1.2722763>. Acesso em: 03 mar. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA INDÚSTRIA HOTÉIS. Saiba como a hotelaria está lidando com os impactos do covid-19. **Panrotas**, São Paulo, 2020. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/03/saiba-como-a-hotelaria-esta-lidandocom-os-impactos-do-covid-19_171942.html. Acesso em: 11 set. 2022.
- BAPTISTA, S. G.; CUNHA, M. B. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 12, n.2, p. 168–184, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/h6HP4rNKxTby9VZzgzp8qGQ/>. Acesso em: 23 maio. 2022.
- BARROS, J. A. A Revisão bibliográfica: dimensão fundamental para o planejamento da pesquisa. **Instrumento**, Juiz de Fora, v. 13, n.1, p. 103-111, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/revistainstrumento/article/view/18708>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- BIDART, M. V. D.; FLORES, S. A. M. Administração financeira sob a ótica de um estúdio funcional: entraves e perspectivas. **Revista contemporânea produção intelectual em artigos e revistas**, Rondon, v. 1, n. 1, p 1-13, 2019.

BRUSADIN, L; HENRIQUE, R. O uso do turismo do patrimônio cultural em ouro preto. **Revista de cultura e turismo**, Ilhéus, v. 6, n.1, p. 69-89, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/277>. Acesso em 15 abr. 2022.

CABLE NEWS NETWORK BRASIL. Coronavírus: quais países têm restrições de viagem. **CNN Brasil**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/viagemegastronomia/viagem/coronavirus-quais-paises-tem-restricoes-de-viagem/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

CABLE NEWS NETWORK BRASIL. Mais de 600 mil pequenas empresas fecharam as portas com coronavírus: **CNN Brasil**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/mais-de-600-mil-pequenas-empresas-fecharam-as-portas-com-coronavirus/>. Acesso em: 17 abr. 2022

CABLE NEWS NETWORK BRASIL. Turismo internacional movimentou recorde de US\$ 6,9 bi na economia brasileira em 2023, diz BC. **CNN Brasil**, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/turismo-internacional-movimentou-recorde-de-us-69-bi-na-economia-brasileira-em-2023-diz-bc/>. Acesso em: 18 mar. 2024.

CALDAS, A. R. Impacto da pandemia vovid-19 na operação dos estabelecimentos hoteleiros do norte de Portugal. **European journal of applied business management**, Porto, p. 39-54, 2022. Disponível em: <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/579>. Acesso em: 23 maio. 2022

CARVALHO, H.; TREVELIN, A. T. C.; MACEDO, A. Questionário para diagnóstico dos obstáculos em pequenas e médias empresas: estudo voltado ao ramo do turismo em advento da covid-19. **Revista fatecnológica**, Jaú, v. 15, n. 1, p.79-92. Disponível em: <https://fatecjahu.edu.br/ferramentas/ojs/index.php/revista/article/view/158>. Acesso em: 28 jun. 2022

CARVALHO, L. The Impact of covid-19 and the portuguese tourist guides. **European journal of applied business management**, Amsterdam, 2022, p. 359-363. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/BrunoSousa22/publication/351514537_The_tourism_industry_in_adaption_to_the_covid19_pandemic_the_case_of_team_building_activities_of_the_SME's/links/609b93baa6fdcceef8b6063c/The-tourism-industry-in-adaption-to-the-covid-19-pandemic-the-case-of-teambuilding-activities-of-the-SMEs.pdf#page=359. Acesso em: 23 maio. 2022

CENTRO DE ITTELIGÊNCIA DA ECONOMIA E TURISMO. **Balanco econômico do turismo paulista 2020 e perspectivas para 2021/2022**. CIET, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.turismo.sp.gov.br/publico/include/download.php?file=54>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CENTRO DE ITTELIGÊNCIA DA ECONOMIA E TURISMO. Região vai perder 1,7 milhão de turistas com a pandemia, diz novo estudo. **O vale**, São José dos Campos, 2020. Disponível em: <https://sampi.net.br/ovale/noticias/655658/o-vale/2020/08/regi-o-vai-perder-17-milh-o-de-turistas-com-a-pandemia-diz-novo-estudo>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CENTRO DE ITTELIGÊNCIA DA ECONOMIA E TURISMO. Turismo de SP deve gerar R\$ 304 bi em movimentação econômica em 2024. **Turismo SP**, São Paulo, 2024. Disponível em:

https://www.turismo.sp.gov.br/publico/noticia.php?codigo=3923&cod_menu=3923. Acesso em 08 abril 2024.

CLEAN SAFE. **Selo “Clean & Safe”**. Lisboa: Turismo de Portugal, 2022. Disponível em: <https://portugalcleanandsafe.com/pt-pt>. Acesso em 05 abril 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. Turismo é responsável por 8% da economia, participação no PIB cresce: **CNM**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://cnm.org.br/comunicacao/noticias/turismo-e-responsavel-por-8-da-economia-participacao-no-pib-cresce>. Acesso em: 15 maio 2022.

CORREIA, R. C.; AMADO, P.T. Os impactos da pandemia de covid-19 nos indicadores econômico-financeiros e retorno das ações no setor de hotelaria: estudo de caso na rede de hotéis Othon S.A.. **Navus: Revista de gestão e tecnologia**. Florianópolis, v. 11, n.1, p1-14, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8262372>. Acesso em: 25 out. 2022

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L P. **Pesquisa de métodos mistos. (métodos de pesquisa)**. São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848411/>. Acesso em: 24 out. 2022

CUNHA, L.; ABRANTES, A. **Introdução ao turismo**. 6. ed. São Paulo: Lidel, 2019.

ECONOMIA IG. Covid-19: turismo será o setor mais afetado e levará mais tempo para se recuperar. **Agência o globo**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2020-04-12/covid-19-turismo-sera-setor-mais-afetado-e-levara-mais-tempo-para-se-recuperar.html>. Acesso em: 15 abr. 2022

ELO SERVIÇOS S. A. Marketing digital fortalece vendas de setor hoteleiro durante pandemia. **Panrotas**, São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/tecnologia/2021/02/marketing-digital-fortalece-vendas-de-setor-hoteleiro-durante-pandemia_179497.html. Acesso em 14 abr. 2024.

FAGUNDES, C.; ASHTON, M. S. G. Desenvolvimento regional através do turismo: geração de emprego e renda. **Revista conhecimento online**, Rio Grande do Sul, v. 2, n.1, p. 68–78, 2010. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/146>. Acesso em: 06 jun. 2023.

FERNANDEZ, B. P. M.; BÊRNI, D. A. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo, SP, 2012. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502173712/>. Acesso em: 26 dez. 2023.

FOLHA DE S. PAULO, Copacabana Palace fecha as portas pela primeira vez em 97 anos devido ao coronavírus. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/04/copacabana-palace-fecha-as-portas-pela-primeira-vez-em-97-anos-devido-ao-coronavirus.shtml>. Acesso em: 23 ago. 2022.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. Hotelaria em números. In: HOTELARIA EM NÚMEROS – BRASIL, 2021, São Paulo. **Anais [...]**. Disponível em:

<https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Hotelaria-em-numeros-2021.pdf>. Acesso em: 08 out. 2022.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Impactos da cadeia hoteleira na economia do Brasil. *In: O IMPACTO DA CADEIRA HOTELEIRA NA ECONOMIA DO BRASIL*, 15, 2021, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: FGV, 2021. Disponível em: <http://promonde.com.br/site/wp-content/uploads/2019/02/Impactos-da-Cadeia-Hoteleira-na-Economia-do-Brasil.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2022.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos Negócios. *In: O IMPACTO DA PANDEMIA DE CORONAVÍRUS NOS PEQUENOS NEGÓCIOS*, 1, 2021, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/info_impacto_10_2.pdf. Acesso em: 15 abr. 2022.

GLOBO. Cerca de 96% das viagens realizadas em 2019 por brasileiros foram para destinos nacionais, segundo IBGE. **G1**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2020/08/12/cerca-de-96percent-das-viagens-realizadas-em-2019-por-brasileiros-foram-para-destinos-nacionais-segundo-ibge.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2022.

GLOBO. Maiores altas do PIB em 2022: países com economias extrativistas e baseadas no turismo lideram a lista. **G1**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/12/01/maiores-altas-do-pib-em-2022-paises-com-economias-extrativistas-e-baseadas-no-turismo-lideram-a-lista.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2022.

GLOBO. Mundo ultrapassa a marca de 1 milhão de mortos por Covid-19, diz universidade. **G1**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/09/28/mundo-ultrapassa-a-marca-de-1-milhao-de-mortos-por-covid-19-diz-universidade.ghtml>. Acesso em: 16 jun. 2022.

GLOBO. Turismo movimenta valor recorde de R\$ 290 bilhões em SP neste ano. **G1**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/12/28/turismo-movimenta-valor-recorde-de-r-290-bilhoes-em-sp-neste-ano.ghtml>. Acesso em: 25 mar.2024.

GOMES, B. S. **O impacto do novo coronavírus (Covid-19) na hotelaria através da perspectiva dos colaboradores**. Orientador: Jorge Humberto Soares Marques. 2021. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hospitalidade) - Universidade Portucalense, Portugal, 2021. Disponível no Repositório UPT, Disponível em: <http://hdl.handle.net/11328/3566>. Acesso em: 23 jul. 2023.

HIDALGO, Á. L. N. RAMÍREZ, D. H. B. RÍOS, G. A. C. Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. **Estúdios gerenciales**, Cali, v. 30, n. 131, p. 153-161, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>. Acesso em: 15 jul. 2023.

LI, D.; LI, Q. SARS-CoV-2: vaccines in the pandemic era. **Military medical research**, Pequim, v.1, n.1, p. 20–296, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40779-020-00296-y>. Acesso em: 15 jul. 2023.

LIMBADO, B. J. C. **O Impacto da covid-19 no turismo e na hotelaria da região norte.** Orientação Dália Filipa Veloso de Azevedo Liberato e Bruno Miguel Barbosa de Souza. 2021. Dissertação (Mestrado em Direção Hoteleira) – Faculdade Hotelaria e Turismo, Politécnico do Porto. Vila do Conde. 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/18186>. Acesso em: 07 maio 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Atividades turísticas acumulam alta de 7,5% de janeiro a novembro de 2023. **Agência gov**, Brasília, 2023. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/ibge-atividades-turisticas-acumulam-alta-de-7-5-de-janeiro-a-novembro-de-2023>. Acesso em: 11 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pequenos negócios podem ter perdido até R\$ 24,1 bilhões de capital no início da pandemia **Agência gov**, Brasília, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pequenos-negocios-podem-ter-perdido-ate-r-241-bilhoes-de-capital-no-inicio-da-pandemia>. Acesso em: 13 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Setor de serviços tem queda recorde de 11,7% em abril. **Agências de notícias IBGE**, Brasília, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27980-setor-de-servicos-tem-queda-recorde-de-11-7-em-abril>. Acesso em: 02 jul. 2022.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION. **Covid-19 e o futuro dos negócios epifanias de executivos revelam oportunidades após a pandemia.** IBM, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/9W1YA1A2#:~:text=A%20capacidade%20de%20adaptar%20agora,nas%20quais%20encontraram%20resist%C3%Aancia%20anteriormente>. Acesso em: 02 ago. 2022.

MANUEL, C. D. S.; INTRIAGO J. T. Análisis de las diferentes estrategias adoptadas para generar un resurgimiento y sostenimiento de las agencias de viajes post pandemia de covid-19. **European journal of applied business management**, Amsterdam, 2022, p. 141-157, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bruno-Sousa-22/publication/351514537_The_tourism_industry_in_adaption_to_the_covid-19_pandemic_the_case_of_team_building_activities_of_the_SME's/links/609b93baa6fdcceef8b6063c/The-tourism-industry-in-adaption-to-the-covid-19-pandemic-the-case-of-team-building-activities-of-the-SMEs.pdf#page=141. Acesso em: 23 maio. 2022.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, J. H. J. Organizational strategy, structure and process. **Academy of management review**, Nova Iorque, v. 3, n. 3, p. 546 – 562, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>. Acesso em: 23 maio, 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Mais de 1,4 milhão de empresas fecharam em 2021. **Terra**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/mais-de-14-milhao-de-empresas-fecharam-em-2021,d94696ad05ad33fafaeee17d085ed758upvr65b2.html>. Acesso em: 15 maio 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Ministério da economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da covid-19 no Brasil. **Gov**. Brasília 2020; Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 12 jun. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Turismo internacional dispara 62,7% no Brasil em 2023; veja o ranking. **Veja**. Brasília, 2021, Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/turismo-internacional-dispara-627-no-brasil-em-2023-veja-ranking>. Acesso em 12 abril 2024.

MOTTA, B. S.; ELDER, M.A.R. Evolução histórica no setor hoteleiro. *Ln: SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO*, 24, 2019, Cruz Alta. **Anais [...]**. Cruz Alta: UNICRUZ, 2019. Disponível em: https://home.unicruz.edu.br/seminario/anais/anais-2019/XXIV%20SEMINARIO%20INTERINSTITUCIONAL/Mostra%20de%20Iniciacao%20Cientifica/Ciencias%20Sociais%20e%20Humanidades/TRABALHO%20COMPLETO/EVOLUC%C3%87%C3%83O%20HIST%C3%93RICA%20NO%20SETOR%20HOTELEIRO_8911.pdf. Acesso em: 05 maio 2023.

NERY, V. A. F.; DA COSTA, R. S. V.; FERNANDES, S. N. I.; OLIVEIRA, A. M. B. O setor de hotelaria da praia de Canoa Quebrada-CE frente a pandemia da covid-19. **Holos**, v. 5, n.1, p. 1–16, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/10818>. Acesso em: 26 jun. 2022

NOVO, L. F.; ROSA, W. C. DA; SCHMITZ, J. S. Demissões no setor hoteleiro e a pandemia de Covid-19. **Anais do simpósio sul-mato-grossense de administração**, Paraíba, v. 5, n. 5, p. 163-177, 19 set. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/16881>. Acesso em 25 ago. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, E. S. Impactos socioambientais e econômicos do turismo e as suas repercussões no desenvolvimento local: o caso do Município de Itacaré - Bahia. **Interações**, Campo Grande, v. 8, n. 2, p. 193–202, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/mckJXvcrgKvy8WYjfbCQQB/?lang=pt#>. Acesso em 15 jun.2023.

OLIVEIRA, S. D.; CUNHA, M. L. DS.; FELÍCIO, E. S.; MORETT, L. B. Impactos da covid-19 na qualidade da prestação de serviços hoteleiros no Brasil. **Ateliê do turismo**, Campo Grande, v. 4, n. 2, p. 27-52, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adtturismo/article/view/10604>. Acesso em 14 abril. 2023.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Orientador: Onélia Silva Guimarães. 2021. Dissertação (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/administracao_estrategica/livro.pdf. Acesso em: 07 set. 2022

PEREIRA, M. F.; RIZZATTI, G. **Planejamento estratégico**: A contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia. 5 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Grupo A, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 08 out. 2022.

SANTOS, F. A. **O impacto econômico da covid-19 na hotelaria paulistana**: estudo de caso de um hotel em operação durante a pandemia. Orientador: Mariana Pires Vidal López. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade federal rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <https://cursos.ufrrj.br/grad/hotelaria/files/2021/02/TCC-Fernanda-Santos-de-Ara%C3%BAjo.pdf>. Acesso em: 11 set. 2022.

SOUSA, A. R. S.; SANTOS, B. C. da. Uma análise dos impactos da pandemia nas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista científica acertte**, São Paulo, v. 1, n. 5, 2021. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/41>. Acesso em: 11 set. 2022.

THEOBALD, W. F. **Turismo global**. 3 ed. São Paulo: SENAC, 2001.

TOMÉ, L. M. Panorama do setor hoteleiro no Brasil. **Caderno setorial etene**, Passaré, v. 4, n. 2, p. 1-13, 2018. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/619/1/2019_CDS_93.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857>. Acesso em: 27 set. 2023.

WORLD TRAVEL TOURISM COUNCIL. **Economic impact reports**. WTTC, Londres 2022, Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acesso em: 15 abr. 2022.

WORLD TRAVEL TOURISM COUNCIL. **Turismo será responsável por quase 8 milhões de empregos e 7,8% do PIB do Brasil em 2023, afirma WTTC**. gov. Brasília 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-sera-responsavel-por-quase-8-milhoes-de-empregos-e-7-8-do-pib-do-brasil-em-2023-afirma-wttc>. Acesso em: 01 abril 2024.