

## **Estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa do setor de turismo brasileiro durante a pandemia de COVID-19**

**FABIOLA GOMES FARIAS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**BÁRBARA SAMPAIO DE MENEZES**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**EMILIANO SOUSA PONTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**ROSELENE COURAS DEL VECCHIO DA PONTE**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

# Estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa do setor de turismo brasileiro durante a pandemia de COVID-19

## 1 INTRODUÇÃO

Os dados do painel *International Tourism and COVID-19* da Organização Mundial do Turismo mostram que os impactos da crise da COVID-19 no setor foram alarmantes. Na América do Sul, por exemplo, estima-se uma queda de 66% na chegada de turistas em 2020, 85% em 2021 e 54% em 2022, se comparados ao ano de 2019. Com as perdas causadas pelo impacto direto da pandemia e o efeito cascata nos setores relacionados ao turismo, estima-se que o Brasil tenha perdido em receitas 49% em 2020 (- U\$D 2,95mi), 51% em 2021 (- U\$D 3,04mi) e 32% (- U\$D 579mil) em 2022 (UNWTO, 2023).

Além da calamidade pública, a recuperação do setor de turismo – a partir de 2023 – também dependeu de outros fatores adversos, como o ambiente econômico instável, os altos índices de inflação e o aumento do preço do petróleo, agravado pela guerra na Ucrânia (UNWTO, 2023).

A pandemia trouxe à luz uma realidade imperceptível, até então: em diversos países, as atividades da cadeia produtiva do turismo são a principal fonte de captação de recursos para a economia, superando até mesmo operações primárias e exportações de *commodities*, estando intrinsecamente ligado à produção de riqueza, sendo capaz de gerar emprego e renda e reconfigurando a realidade local onde se desenvolve (COMERLATTO, 2015).

Em virtude de sua relevância e expressão na economia e pelos impactos sofridos em larga escala com a pandemia, o setor de turismo é objeto de estudo deste artigo, centrando-se nos agentes da cadeia produtiva principal, mais especificamente nas agências e organizadoras de viagem, hotéis e pousadas e agência de receptivos (guias de turismo) (SEBRAE, 2017).

Se for levado em consideração que em 30 de janeiro de 2020 a OMS atribuiu o *status* de emergência pública ao surto de COVID-19, em 08 de fevereiro de 2020 a OMS informou que o vírus já atingia 24 países e em 11 de março de 2020 a pandemia foi declarada (OMS, 2020), por qual motivo, em países como o Brasil, um evento grandioso como o carnaval aconteceu normalmente na última semana de fevereiro (21, 22, 23, 24 e 25/02/2020)?

Algumas nações suspeitaram da presença de uma pandemia, mas preferiram que o fato continuasse desconhecido. Enquanto o mundo é um lugar dinâmico e em mutação e sendo o conhecimento humano limitado, as pessoas agem movidas pelo temor de descobrir o novo, ainda que a opção de se conformar com o desconhecido não signifique contornar o perigo previsível (LINDHOUT; RENIERS, 2020). Desta forma, a presente pesquisa tem como objetivo identificar as estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa do setor de turismo brasileiro durante a pandemia de COVID-19.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura científica que trata de crises e recuperação traz, em seu bloco de conhecimentos, a certeza de que é necessário compreender o fenômeno que habita no ambiente externo por trás das crises, identificando-o e dimensionando-o, para que, assim, seja possível, também, preparar-se e planejar-se para o futuro, dado que o mundo continua em rápido processo de mudanças.

Um sistema, ao sofrer determinada crise, é empurrado para além desta, podendo ser destruído ou restaurado, voltar ao seu estado inicial ou, até mesmo, sair-se dela com uma nova configuração, sendo mais eficaz em seus processos (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020). Para que ocorra, no mínimo, essa restauração, as organizações que compõem o ambiente devem estar preparadas para a retomada dos negócios, após a ocorrência de um fenômeno adverso.

Crises são inevitáveis e afetam a sociedade como um todo, porém, há setores mais vulneráveis que precisam, devido ao seu perfil de consumo e oferta, mostrarem-se mais alinhados com estratégias de sobrevivência e mecanismos de defesa. O turismo é um claro exemplo de setor com tais características: apresenta interconectividade em rede entre indivíduos e processos de produção multidimensionais (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020); foi preciso, portanto, uma adequação das estratégias organizacionais de enfrentamento para que fosse possível sobreviver ao contexto da melhor forma possível.

Na lida com riscos e ameaças, alguns mecanismos podem reduzir ou mitigar os efeitos de um problema grave. Para abordar o enfrentamento do setor de turismo durante o período de pandemia, este artigo utilizou os conceitos teóricos de capacidades dinâmicas e estratégias genéricas; já como um mecanismo de defesa do setor, considerou-se o conceito de resiliência.

A resiliência é uma característica dos que aprendem fazendo, dos que conseguem seguir se adaptando às mudanças nas condições vigentes, implantando suas soluções de forma simultânea, comparando e avaliando seus resultados, experimentando e tomando medidas flexíveis (TERMEER *et al.*, 2016; ANGST, 2009; BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Quando o ser humano desenvolve determinadas habilidades sociais e psíquicas que o auxiliam a viver sadicamente, mesmo em um ambiente não sadio, pode-se afirmar que ele é um ser resiliente, muito embora a resiliência não possa ser entendida como algo que nasceu com este indivíduo, nem tampouco que ele a tenha adquirido ao longo da vida, mas sim como um processo conjunto entre pessoa e o meio que a cerca (PESCE *et al.*, 2004).

Ao longo das décadas, a resiliência foi tomando diversas formas e permeando várias áreas de conhecimento; porém, apesar de sua pluralidade de sentidos, seria possível sintetizar o termo como a capacidade de um indivíduo, sociedade, ambiente ou uma organização “recuperar-se de adversidades inesperadas, adaptando-se aos diferentes contextos vivenciados” (RAASCH; SILVEIRA-MARTINS; GOMES, 2018, p. 10).

A resiliência tem, portanto, diferentes níveis de significado, porém, a maioria esbarra em um ponto em comum: a capacidade de adaptação que possui um ser humano, uma organização, um sistema (CARPENTER *et al.*, 2001), ainda que o ritmo, a resposta e o retorno ao equilíbrio sejam vivenciados de diferentes maneiras. O importante, nesse caso, é persistir.

Como reconstruir, às vezes, é mais difícil do que sobreviver (NANDY; LODH; TANG, 2020), também se mostrou essencial a busca por estratégias de enfrentamento durante o período de crise, como, por exemplo, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Através das capacidades dinâmicas, uma organização consegue alcançar habilidades internas e externas, recursos, competências funcionais e formas inovadoras de adaptação, integração e reconfiguração, tudo isso para que seja possível sobreviver em um ambiente mutável (TEECE; LEIH, 2016; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Teece e Leih (2016) afirmam que uma organização, ao usar as capacidades dinâmicas incorporadas à sua cultura e seus processos, consegue passar por eventos inesperados com o mínimo de impacto, sem precisar recorrer a um gerenciamento de crise, que consome esforços e oportunidades, afetando a saúde da organização. Para os autores, capacidades dinâmicas constroem organizações que sabem responder ao inesperado.

Teece (2007) apresentou em seu trabalho um novo conceito, onde micro fundamentos sustentam as capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, que são, nesta ordem, detecção, captura e reconfiguração. A detecção (*sensing*) está ligada às habilidades cognitivas, ao aprendizado; o aproveitamento (*seizing*) está ligada à resiliência e transformação frente aos choques da mudança e a reconfiguração (*reconfiguring*) liga-se a uma cultura de renovação e flexibilidade (TEECE; LEIH, 2016; FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Detectar novas oportunidades e ameaças, buscar parcerias, explorar novos mercados, novos nichos, entender as necessidades dos clientes são estratégias de enfrentamento de crises que o *sensing* (detecção) promove. Já a mudança da própria cultura, dos processos e dos produtos ofertados através de decisões mais assertivas, contando com a parceria dos colaboradores, são ações próprias do *seizing* (aproveitamento) (TEECE, 2007; SCHERER, 2017).

O *reconfiguring* (reconfiguração), por sua vez, diz respeito a uma mudança mais basilar, nos ativos da empresa, fazendo uso da gestão do conhecimento e da criatividade dos colaboradores (intraempreendedorismo). Pelo alto custo envolvido, o *reconfiguring* é mais percebido em empresas de grande porte, que dispõem de departamento voltados para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) (TEECE, 2007; SCHERER, 2017).

Seguindo a linha de enfrentamento de problemas perversos, Roberts (2000) aponta para três estratégias genéricas para lidar com tais questões, a depender de como o poder é disperso entre as partes interessadas. Quando o poder é concentrado em um número reduzido de pessoas, as estratégias autoritárias podem ser empregadas para identificar e resolver o problema. Aqui, decisões precisam ser cumpridas.

Quando o poder estiver disperso entre as partes interessadas, é preciso observar se ele é contestado, se existe uma luta por ele. Caso haja disputa, empregam-se as estratégias competitivas, como acontece no mercado com empresas concorrentes, que disputam o cliente utilizando-se de métodos variados (ROBERTS, 2000).

Caso não haja disputa pelo poder, sendo este disperso, porém não contestado, estratégias colaborativas são mais indicadas. Aqui, trata-se de união de forças, colaboração, estabelecimento de parcerias e alianças, sem relação de soma-zero (ROBERTS, 2000).

Considerando as teorias apresentadas e seus pontos de interseção, esse estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa os agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro desenvolveram para reagir às consequências da Pandemia de COVID-19?

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa. Quanto aos fins, possui caráter exploratório e descritivo; quanto aos meios, pode ser classificada como bibliográfica e de campo. A combinação desses elementos busca responder à questão de pesquisa e identificar que estratégias e mecanismos de sobrevivência foram utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo, para reagir às consequências da Pandemia de COVID-19.

Buscando por relevância e expressão, escolheu-se para objeto de estudo neste estudo os três primeiros agentes das Empresas Líderes da cadeia produtiva – operadoras de turismo, agências de viagem e meios de hospedagem: espera-se que esses atores – por serem mais representativos – possuam poder de análise, descrição e senso crítico, cada qual em sua área específica de atuação, conforme é possível verificar no Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 – Entrevistas com Sujeitos do Setor de Turismo**

<b>ATOR DO SETOR DE TURISMO</b>	<b>LOCALIZAÇÃO/ATUAÇÃO</b>
Consultor (a) do setor de hospedagem	Atuação nacional
Proprietário de Hotel/Pousada	Região Nordeste
Proprietário de Hotel/Pousada	Região Sul
Proprietário de Hotel/Pousada	Região Sudeste
Guia Turístico	Região Nordeste
Guia Turístico	Atuação nacional/internacional
Guia Turístico	Região Nordeste

Proprietário (a) de agência de viagem	Região Nordeste
Proprietário (a) de agência de viagem	Região Sul
Proprietário (a) de agência de viagem	Região Sudeste

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram realizadas o total de 10 (dez) entrevistas com os sujeitos citados, de forma presencial e à distância, através do Google Meet®, que permite encontros por vídeos e chamadas de voz, sem perda para o processo. A técnica de coleta de dados através de entrevistas é utilizada com sucesso nas ciências sociais desde a década de 1930, tendo contribuído de forma relevante para seu desenvolvimento (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010).

Para identificar empiricamente as estratégias de sobrevivência e os mecanismos de defesa utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo, foram consideradas categorias de análise pertinentes aos propósitos da pesquisa, que emergiram da exploração teórica do tema, a saber: *Sensing*, *Seizing*, *Reconfiguring*, Resiliência, Estratégias Autoritárias, Estratégias Competitivas ou Colaborativas.

Pretende-se que, através da investigação no campo empírico (operadoras de turismo, agências de viagem e meios de hospedagem), as categorias acima sejam encontradas nas falas dos sujeitos, porém, acredita-se que nem todas serão citadas, ou, quando o forem, não o serão com a mesma intensidade e força. Pretende-se, assim, construir um método de avaliação de intensidade das categorias, auxiliado por uma análise léxica do *software* Iramuteq®, onde seja possível estabelecer um valor mínimo de corte, com base na intensidade e força das citações.

Após a coleta de dados, todas as entrevistas foram transcritas e analisadas, segundo os métodos de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), de Análise Léxica no *software* Iramuteq® e de Análise de Unidades de Sentido no *software* Atlas.Ti®, sendo confrontados com a teoria que deu suporte à pesquisa.

Com a Análise de Conteúdo, pretende-se aprofundar o que foi dito pelos entrevistados e captar, assim, um sentido simbólico nas falas, nem sempre manifesto, porém, carregado de significado (BARDIN, 1977; VERGARA, 2012).

Com o *software* Iramuteq®, pretende-se construir um método de avaliação de intensidade das categorias, associando dois diferentes recursos: a Análise Fatorial das Correspondências (AFC) e a Análise de Similitude (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A Análise Fatorial das Correspondências (AFC) apresenta as palavras estatisticamente significativas, em formas ativas e complementares (*afcf\_col*), associando segmentos de texto (o *corpus* textual) em função das variáveis de caracterização. A Análise de Similitude, por outro lado, possibilita identificar a co-ocorrência e a conexidade entre as palavras, trazendo como resultado uma rede neural da estrutura do *corpus* textual, o que possibilita distinguir partes comuns de forma ilustrativa-descritiva.

Com o *software* Atlas.ti®, pretende-se realizar uma análise das unidades de sentido (unidades de contexto e unidades de registro), através de códigos e famílias agrupadas por frequência, que criam, no fim, uma rede semântica semelhante a um mapa mental e mostram a força de ligação entre estes índices e entre as unidades de sentido (SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018).

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

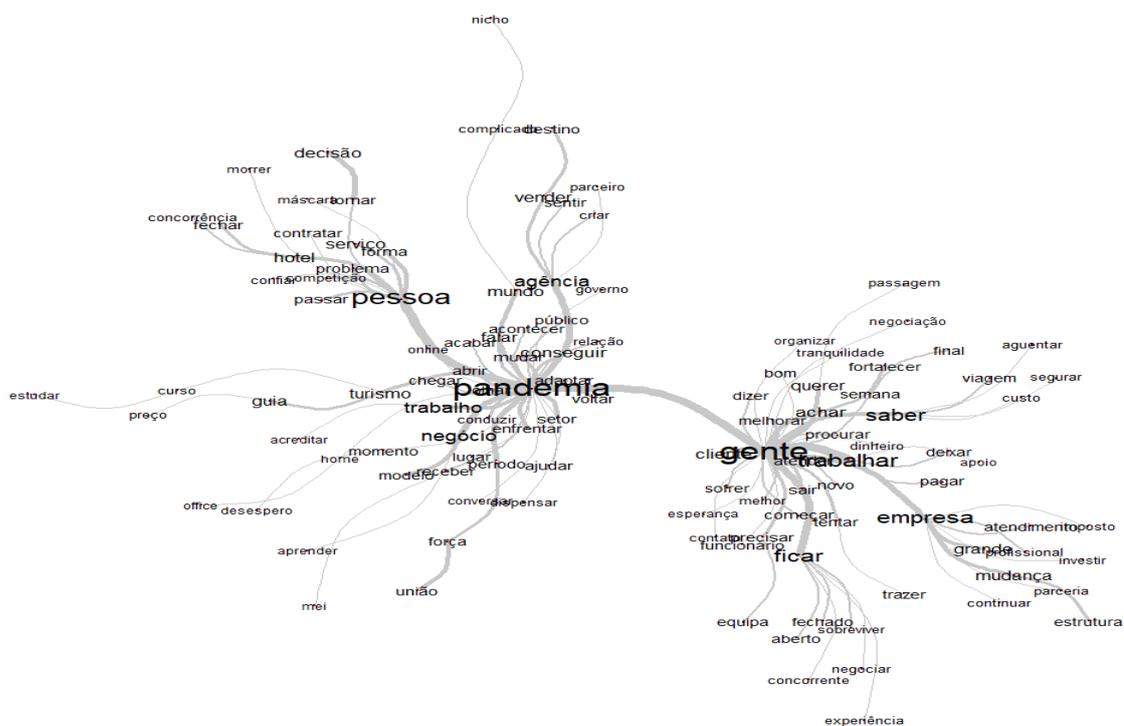
Tratando das estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa e buscando responder à questão de pesquisa, os entrevistados foram instigados a falar sobre suas experiências no setor de turismo durante a pandemia, com foco nas capacidades dinâmicas, nas estratégias genéricas e na resiliência.

A análise de similitude no Iramuteq, apresentada na Figura 1, aponta que – na visão dos entrevistados – a pandemia afetou diretamente seus **trabalhos** e seus **negócios**, que foram **conduzidos** através do **enfrentamento**, seja com **ajuda** do **governo** ou formação de **parcerias**, com a ação de **aprender** ou **investir**, com a aquisição de novas **experiências**, ou, simplesmente, estando **fechados** por tão longo período, com o fato de **sobreviver** (mecanismo de defesa). O termo **adaptar** foi um dos mais citados durante as entrevistas.

As unidades de sentido extraídas do *corpus* textual que foram aglutinadas por similaridade nas categorias definidas *a priori* estão divididas e hierarquizadas de acordo com sua frequência. O refinamento aconteceu em quatro fases, sendo o processo repetido até que a escolha apresentada refletisse o que foi dito pelos entrevistados.

Em azul estão os termos cuja frequência ficou acima de 10%; em cinza, os termos cuja frequência ficaram entre 6% e 9%; em amarelo, os termos cuja frequência ficou igual ou menor a 5%, mas que, ainda assim, carregam significado ligado à categoria.

**Figura 1 – Análise de Similitude**



Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados foram instigados a discorrer sobre a condução de suas empresas durante a pandemia e as mudanças ocorridas no modelo de negócios, quer fossem em produtos, serviços, processos ou de natureza estrutural. O Quadro 1 abaixo mostra o resultado da análise léxica destas perguntas para a primeira estratégia de enfrentamento, ou seja, a detecção (*sensing*):

**Quadro 1 – Unidades de Sentido do *Sensing***

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Sensing (Detecção)	cliente	27	25%
	novo/novidade/tecnologia	20	19%

	sentir/perceber	13	12%
	estudar/ler/aprender/curso	13	12%
	mercado/nicho	12	11%
	parceiro/parceria	12	11%
	reunião/reunir/ouvir	6	6%
	oportunidade/ideia	4	4%

Fonte: dados de pesquisa

O *sensing* diz respeito à implantação de processos, procedimentos e métodos mais simples, como pesquisas de mercado, combinação de inovações e campanhas internas para geração de ideias (SCHERER, 2017). Durante a pandemia, os entrevistados afirmam que voltaram sua atenção para o mercado e o cliente, sensíveis a uma mudança de comportamento, seja prospectando novos nichos de atuação (cidades, hotéis ou pontos turísticos), seja utilizando a tecnologia para aproximação com seu público ou para aprender novas capacidades, estudando e atualizando conhecimentos.

As ações citadas figuram na categoria *sensing*, pois, para Teece (2007), a detecção também significa ações junto à clientes (novas necessidades) e de desenvolvimento (novos nichos). Além disso, a detecção é vista como uma capacidade de sentir, perceber e moldar oportunidades e ameaças, ajudando, assim, a empresa a transpor períodos conturbados de crises (FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

O *sensing* também inclui a busca por novas parcerias e o fortalecimento das parcerias existentes, conjuntura que foi também citada por muitos entrevistados. Durante a pandemia, quando tudo era incerto e caótico, alguns empreendedores buscaram essa estratégia de enfrentamento como uma saída, ainda que fosse visando ao futuro.

Enquanto o *sensing* tem o olhar apontado para o ambiente externo, a segunda estratégia de enfrentamento mapeada, ou seja, o aproveitamento ou adaptação (*seizing*) volta-se para dentro da empresa. O Quadro 2 mostra o resultado da análise léxica das perguntas orientadas para o *seizing*:

**Quadro 1 – As Unidades de Sentido do Seizing**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
<b>Seizing (Adaptação)</b>	melhorar/melhor	25	19%
	mudança	22	17%
	adaptar/adaptável/adequar/ajustar	22	17%
	produto/estrutura/marketing/custo	25	19%
	funcionário(a)/colaborador	16	12%
	contratar/contratação	11	8%
	estudar/ler/aprender/capacitar	8	6%
	valorizar/cultura	2	2%
	transparência/transparente	2	2%

Fonte: dados de pesquisa

Para a literatura, a capacidade dinâmica de aproveitamento ou adaptação (*seizing*) está ligada à resiliência e transformação frente aos choques da mudança. Com seu ‘olhar interno’, o *seizing* busca estes choques de mudança em produtos ou processos, cultura e valores, através,

principalmente, da lealdade e do comprometimento dos colaboradores e da transparência das lideranças. Em suma, é a capacidade estratégica de aproveitar oportunidades.

Os entrevistados citaram demasiadamente a questão da adaptação, adequação e ajustes que precisaram ser feitos em seus produtos e, principalmente, sua estrutura, frutos das medidas tomadas durante a pandemia por parte das autoridades.

Ainda que tenha havido cortes de custo, principalmente em mão-de-obra, e decisões mais assertivas por parte dos empresários, os processos de desligamento não foram tantos, em virtude de as estruturas já serem enxutas, otimizadas. Por outro lado, houve também compreensão por parte do funcionário(a)/colaborador(a), que entendia o que estava acontecendo, muito em virtude da transparência por parte da gestão.

Ainda dentro dessa estratégia de enfrentamento, é interessante notar que, como efeito direto da pandemia, houve um movimento de migração de mão-de-obra, que um dos entrevistados denominou de “êxodo do braço” (CSH). Em virtude do fechamento do setor de turismo, os trabalhadores que foram demitidos ou que pediram demissão por falta de perspectiva, migraram para outros setores ou criaram seu próprio negócio em outra área de atuação.

Nesse momento, houve o que os entrevistados citam como ‘escassez de mão-de-obra’, ou seja, as empresas queriam contratar e não havia facilidade em encontrar estes profissionais com experiência. Apesar desse revés, percebe-se na fala dos entrevistados que o setor de turismo aproveitou, dentro de suas possibilidades e limitações, as oportunidades de entregar valor ao seu cliente, ainda que não tenha havido a criação de um modelo de negócio inovador. Para Wecker, Froehlich e Gonçalves (2018), o importante no *seizing* é suprir as necessidades do mercado para aquele momento, aprimorando continuamente o modelo de negócio e substituindo alguns fatores sempre que necessário.

A terceira estratégia de enfrentamento, a reconfiguração (*reconfiguring*), está ligada à capacidade de aprimorar, aumentar, combinar, proteger ou reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa, ou, em outras palavras, adequar o fluxo de trabalho, os processos remotos, as habilidades técnicas e interpessoais (FENECH; BAGUANT; ALPENIDZE, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). O Quadro 3 mostra o resultado da análise léxica das perguntas orientadas para o *reconfiguring*:

**Quadro 3 – As Unidades de Sentido do *Reconfiguring***

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
<b>Reconfiguring (Reconfiguração)</b>	decisão	21	19%
	ajudar/ajuda/proteger	21	19%
	adaptar/adaptável	19	17%
	funcionário(a)/colaborador	16	14%
	criar/aumentar	12	11%
	conversa/debater/conhecimento	6	5%
	reacomodação/remanejo/adequar/ajustar	6	5%
	apoio/apoiar	4	4%
	estratégia	4	4%
	home_office	3	3%

Fonte: dados de pesquisa

Os entrevistados não trouxeram muitas características de reconfiguração, mesmo porque esta é uma capacidade dinâmica mais encontrada em empresas de grande porte, pois

reconfigurar – apesar de necessário – não é um processo simples ou econômico, pelo contrário; como afirma Teece (2007), incentivar o intraempreendedorismo, criar certificações de direito e propriedade, patentes e possuir um banco de ideias é dispendioso.

Em suas falas, os entrevistados citaram a adaptabilidade mais em pequenos ajustes entre estratégia, estrutura e processos, principalmente, com o uso da tecnologia. O caso mais próximo a uma reconfiguração, dentro da amostra selecionada, veio de uma entrevistada na Região Norte do país, PH-3, que mudou o formato de seu hotel, de turístico para executivo, com uma clara mudança de público-alvo. Uma estratégia de sobrevivência, sem dúvida, já que a cidade não estava mais recebendo viajantes a lazer, mas, por outro lado, precisava abrigar, durante a pandemia, médicos, enfermeiros, pilotos de avião, fisioterapeutas e fornecedores de empresas de oxigênio. A mudança, pelo visto, será permanente.

No que diz respeito à resiliência, enquanto mecanismo de defesa, os entrevistados citaram com muita ênfase a capacidade que tiveram de adaptação às circunstâncias, tendo saído mais fortalecidos da pandemia e de seus efeitos. Para Termeer *et al.* (2016), a resiliência é realmente uma das capacidades para se enfrentar problemas considerados perversos. O Quadro 4 mostra o resultado da análise léxica das perguntas orientadas para a resiliência:

**Quadro 42 – A Resiliência e Unidades de Sentido do Bloco II**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
Resiliência	transformar/mudar/modificar/mudança	42	26%
	sofrer/difícil/sofrimento/dificuldade	24	15%
	fortalecer/erguer/levantar/forte/fortalecido/fortalecimento	24	15%
	adaptar/adaptável/adequar/ajustar	22	14%
	enfrentar/crescer	16	10%
	sobreviver/aguentar/lutar	13	8%
	deus/esperança/esperançoso	11	7%
	retomada/retorno/retomar	5	3%
	reerguer/reestruturação/readequação/reacomodação	4	2%

Fonte: dados de pesquisa

A transformação e suas derivações (mudança e modificação) foram bastante citadas nas entrevistas, como características pessoais e corporativas. As pessoas acreditam que não somente se fortaleceram com a pandemia, mas também criaram negócios mais fortes.

O sofrer e as dificuldades estavam presentes, mas, na mesma medida, houve busca pela adaptação, enfrentamento e crescimento, o que os ajudou a não somente sobreviver, mas a lutar para retomar a normalidade, dentro do possível. Quando um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo vivendo em um ambiente desfavorável, apresenta a capacidade de se reconstruir positivamente frente às adversidades, é chamado de resiliente (ANGST, 2009; BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Para Termeer *et al.* (2016), a resiliência é uma característica dos que aprendem fazendo, ou seja, daqueles que conseguem seguir se adaptando às mudanças nas condições vigentes, implantando suas soluções de forma simultânea, comparando e avaliando seus resultados, experimentando e adotando medidas flexíveis. As falas dos entrevistados mostram diretamente isso, ainda que com palavras simples e exemplos do cotidiano.

Colocar em prática a resiliência requer uma cultura de tolerância frente às mudanças em direções imprevisíveis. Independentemente de seus vários níveis de significado, um ser humano, uma organização ou um sistema são resilientes quando se adaptam, quando se recuperam de adversidades, ainda que o ritmo, a resposta e o retorno ao equilíbrio sejam

vivenciados de diferentes maneiras. (CARPENTER *et al.*, 2001; RAASCH; SILVEIRA-MARTINS; GOMES, 2018).

O importante, nesse caso, é persistir. E isso foi o que fizeram os entrevistados do setor de turismo. Reconstruir, às vezes, é mais difícil do que sobreviver (NANDY; LODH; TANG, 2020) e, por isso, torna-se importante buscar a resiliência durante o período de crise.

Por fim, têm-se as estratégias genéricas como linha de enfrentamento para a pandemia, podendo estas serem autoritárias (ou impositivas), colaborativas ou competitivas (ROBERTS, 2000). O Quadro 5 abaixo mostra o resultado da análise léxica das perguntas orientadas para estas estratégias genéricas:

**Quadro 5 – As Estratégias Genéricas e Unidades de Sentido do Bloco II**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
<b>Estratégias Competitivas</b>	sem_concorrência/sem_concorrente/sem_competição	23	55%
	perder/perda	11	26%
	mercado	8	19%
<b>Estratégias Autoritárias</b>	decisão	21	57%
	governo/presidente/estado/prefeitura	11	30%
	cumprir/decreto	4	11%
	concentrado	1	3%
<b>Estratégias Colaborativas</b>	ajudar/ajuda	19	37%
	parceiro/parceria/diálogo/acordo	15	29%
	união/unir/unido	14	27%
	resolver	4	8%

Fonte: dados de pesquisa

Segundo os entrevistados, não houve como tratar de estratégias competitivas nesse período da pandemia, pois não havia concorrência, nem leve, nem tampouco acirrada. Tudo estava parado. Dessa forma, não havia relação ‘ganha-perde’, característica dessa estratégia genérica (ROBERTS, 2000), onde é possível competir pelo poder junto ao público-alvo.

Percebe-se que o que houve, de maneira geral, foi perda de todos os lados quando o assunto é a competição, mesmo que não houvesse concorrência. A pandemia atingiu o setor de turismo de tal maneira, que foram suspensas as relações desiguais de poder que a competição, geralmente, traz ao mercado. Só é possível que haja estratégia competitiva, se houver competição de mercado (ROBERTS, 2000).

Por outro lado, as estratégias autoritárias foram exploradas nas falas dos entrevistados de uma maneira simples, provavelmente, porque – sob sua visão – as decisões que vinham dos governos (em todas as esferas) tinham que ser cumpridas de uma maneira compulsória, sem contestação. Se havia um decreto, este deveria ser posto em prática.

Roberts (2000) explica que uma estratégia genérica autoritária pode e deve ser empregada para identificar e resolver um problema perverso, reduzindo conflitos por concentrar as decisões em uma só pessoa ou em uma rede muito pequena de pessoas, que fazem de tudo para evitar erros. Porém, os entrevistados não viram essa concentração de poder (exterior) como algo que tenha resolvido os problemas da pandemia. Ao serem indagados sobre como as decisões foram tomadas durante o período, estes olharam mais para dentro de seus negócios e não para fora.

Em referência às decisões internas, a aplicação de estratégias autoritárias acaba fazendo mais sentido, já que a concentração de poder pode ser baseada no conhecimento e experiência das partes envolvidas, sua posição na hierarquia ou informações a que tem acesso (ROBERTS, 2000). Os entrevistados, todos gestores/empreendedores, acreditavam possuir a responsabilidade necessária para tomar as decisões e comunicá-las a quem de direito.

Por fim, as estratégias colaborativas trazem a ideia de cooperação, parceria, ajuda, união, acordo e diálogo. Todos estes termos foram trazidos pelos entrevistados em suas falas, em um momento ou outro, ainda que não tenham sido unanimidade.

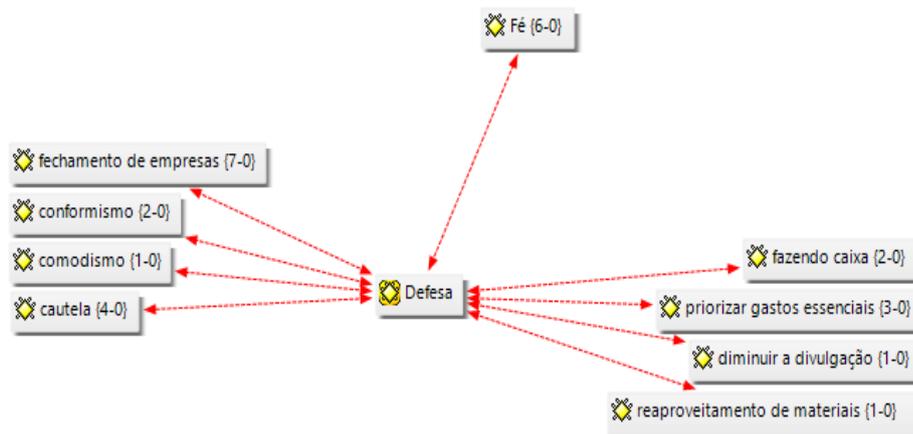
As estratégias colaborativas – enquanto forma de enfrentamento ou defesa – foram as mais citadas das três estratégias genéricas para o setor de turismo na pandemia. É como uma união de forças para a resolução de problemas, onde as relações são de ganha-ganha com as alianças estabelecidas, diferentemente do que ocorre nas estratégias competitivas (ROBERTS, 2000).

Para o autor, ainda que estas estratégias pareçam promissoras, não há garantias de que seus resultados sejam satisfatórios para todos, diálogos podem se transformar em debates e debates podem levar a conflitos. Como lembrou a entrevistada GT-3, “independente de pandemia, sempre tem união de força e rivalidade. Eu acho que a pandemia só evidenciou o perfil de cada um, mas não foi ela que fez isso acontecer, não”.

Apesar do uso de categorias *a priori*, trazidas da literatura – capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*), estratégias genéricas (autoritárias, competitivas e colaborativas) e resiliência – estas não foram as únicas a emergir no campo de pesquisa. Houve falas, consideradas aqui como unidades de sentido, que não se encaixavam em nenhuma destas categorias.

No que diz respeito a mecanismos de defesa, por exemplos, têm-se estas novas categorias, presentes na Figura 2 abaixo, extraída do *software* Atlas.Ti®:

**Figura 2 – Defesa e Unidades de Sentido a posteriori**



Fonte: dados da pesquisa

Nem todos os negócios ligados ao turismo enfrentaram a pandemia de maneira positiva ou criaram determinado nível de resiliência. Há relatos onde colegas, amigos e parentes dos entrevistados que atuavam no ramo de hospedagem, como guias ou em agências de viagem, resolveram encerrar as atividades e migrar para outras áreas de negócios, trabalhar em outro setor e, definitivamente, não retornar ao turismo.

Não é possível afirmar que houve, por parte desses negócios que encerraram suas atividades, uma falha em construir e buscar capacidades dinâmicas, porém, como sustenta Scherer (2017), estas capacidades dinâmicas facilitam a criação ou a renovação de organizações e são essenciais em um ambiente incerto, como foi o da pandemia de COVID-19; em tempos

de crise, organizações podem nascer, modificar-se, firmar-se, ou podem sumir, a depender da adoção destas capacidades

Ademais, a evocação do nome ‘Deus’ apareceu em diversos momentos, quando os entrevistados foram questionados sobre como o negócio sobreviveu durante e logo após o término da pandemia. Esse termo – e outros termos afins – foram categorizados manualmente no Atlas.Ti® como ‘Fé’, sendo constatado isto nas falas abaixo:

E eu acho que nós estamos nas mãos de Deus mesmo, viu? Agora, nesse momento, a solução é a oração agora e sem, assim, sem bandeira religiosa, o momento agora é oração (GT-1)

Porque, eu orava a Deus e pedia a Deus: “Deus a situação é essa. O que é que eu faço? O Senhor precisa me ajudar”. E aí ele mandava sempre alguém. (GT-2)

Então, assim, eu me preparei aí durante um ano e oito meses, aí eu chutei o balde e falei “olha, não dá” e falei quando abrir, eu vou ver o que que acontece. Deus vai me ajudar, e foi tipo isso. Ajudou e tá ajudando (GT-3)

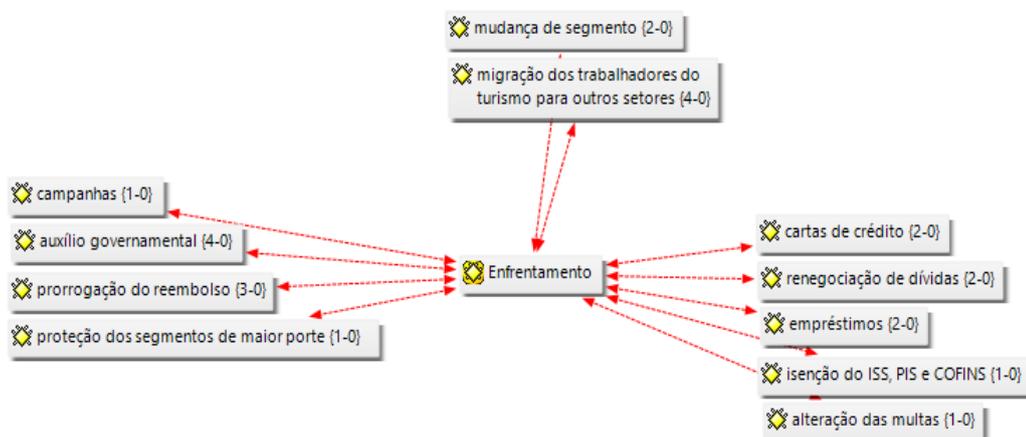
Que eu sempre digo, eu sobrevivi por causa de Deus, que Deus fez a gente sobreviver, porque foi complicada a coisa, né? (PAV-3)

É como se a quase totalidade dos entrevistados esperasse por uma intervenção divina ou creditasse a essa intervenção uma revitalização de ânimos. Essa revitalização, segundo Termeer *et al.* (2016), ajuda a aplacar a frustração causada pelos problemas perversos, que, pela natureza hostil, estressam os envolvidos a ponto de fazê-los parte do problema e não de sua solução. A revitalização integra tanto a motivação, como as intervenções no intuito de desbloquear a estagnação causada pela frustração na falta de soluções.

Algumas destas categorias *a posteriori* de defesa – quando comparadas às categorias *a priori* – apresentam certo antagonismo, pois resiliência, apesar de não presumir uma ação, tampouco presume comodismo, conformismo ou desistência da situação. Já a fé complementa as ações; de um lado, os entrevistados agiam e decidiam, e do outro, mantinham na espiritualidade um apoio para continuar em frente.

O surgimento de unidades de sentido *a posteriori* aconteceu também nas estratégias de enfrentamento, porém, com uma forte concentração na figura pública, principalmente na esfera federal, com auxílios governamentais, perdão de multas, subsídios, campanhas e isenções em impostos. A figura abaixo mostra o esquema de rede gerado pelo *software*:

**Figura 3 – Enfrentamento e Unidades de Sentido a posteriori**



Fonte: dados da pesquisa

Apesar de não fazer parte das categorias definidas *a priori*, essas estratégias de enfrentamento que surgiram também devem ser consideradas, ainda que não tenham partido das empresas, mas do ente público, mesmo porque ajudaram estes negócios a atravessarem o momento crítico, em diversas frentes.

Na literatura pesquisada para este trabalho, não há estratégias de enfrentamento da pandemia que tenham abordado ações de terceiros impactando as organizações, porém, nota-se que estas categorias *a posteriori* são complementares às categorias definidas *a priori*, à medida que, financeiramente, quem permaneceu no setor, o fez não somente por seus esforços, mas em face da atuação do ente público em diversas frentes.

#### 4 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa utilizados pelos agentes da cadeia produtiva do turismo brasileiro durante a pandemia de COVID-19. Os resultados revelaram que as empresas adotaram diversas estratégias de enfrentamento, como a detecção de novas oportunidades (sensing), a adaptação e aproveitamento de recursos internos (seizing) e a reconfiguração de seus ativos (reconfiguring). Além disso, a resiliência foi um mecanismo de defesa crucial para a sobrevivência e adaptação das empresas diante das adversidades impostas pela pandemia.

As entrevistas com os representantes do setor de turismo demonstraram que a capacidade de adaptação foi fundamental para a continuidade dos negócios. As empresas que conseguiram se reconfigurar, seja através da mudança de público-alvo ou da adaptação de seus processos internos, apresentaram uma maior capacidade de superar os desafios impostos pela pandemia. As estratégias colaborativas foram as mais citadas, evidenciando a importância das parcerias e da cooperação para enfrentar momentos de crise.

Entretanto, a pesquisa também identificou limitações. A natureza qualitativa do estudo e a amostra limitada aos principais agentes da cadeia produtiva do turismo podem não refletir a totalidade das estratégias e mecanismos utilizados por todas as empresas do setor. Além disso, a dependência de entrevistas como principal fonte de dados pode introduzir vieses subjetivos na análise.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra para incluir uma variedade maior de atores do setor de turismo, bem como a utilização de métodos quantitativos para complementar os dados qualitativos. Também seria interessante investigar como as estratégias de enfrentamento e resiliência evoluíram após o período mais crítico da pandemia e como essas experiências podem ser aplicadas para fortalecer o setor em futuras crises.

Em suma, este estudo contribui para a compreensão das dinâmicas de enfrentamento e defesa no setor de turismo brasileiro durante a pandemia de COVID-19, oferecendo insights valiosos para a formulação de políticas e práticas que possam melhorar a resiliência e a capacidade de adaptação das empresas em tempos de crise.

#### REFERÊNCIAS

ANGST, Rosana. Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. **Psicologia argumento**, v. 27, n. 58, p. 253-260, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 223 p.

BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CARPENTER, Steve; WALKER, Brian; ANDERIES, J. Marty; ABEL, Nick. From metaphor to measurement: resilience of what to what? **Ecosystems**, v. 4, n. 8, p. 765-781, 2001.

COMERLATTO, Lairton Marcelo. **A cadeia global de valor do turismo: estudo sobre os Resorts internacionais no nordeste do Brasil**. 2015, 180f. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC, 2015.

FAISAL, Abrar; ALBRECHT, Julia N.; COETZEE, Willem JL. Renegotiating organisational crisis management in urban tourism: strategic imperatives of niche construction. **International Journal of Tourism Cities**, v. 6, n. 4, 2020.

FENECH, Roberta; BAGUANT, Priya; ALPENIDZE, Onise. The impact of dynamic capabilities on teaching strategies in higher education. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 1-13, 2021.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 3, p. 89-107.

LINDHOUT, Paul; RENIERS, Genserik. Reflecting on the safety zoo: Developing an integrated pandemics barrier model using early lessons from the Covid-19 pandemic. **Safety Science**, v. 130, p. 104907, 2020.

NANDY, Monomita; LODH, Suman; TANG, Audrey. Lessons from COVID-19 and a resilience model for higher education. **Industry and Higher Education**, p. 0950422220962696, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS), 2020. World Health Organization (WHO). **Coronavirus Situation Report**. Disponível em: <<https://www.who.int/health-topics/coronavirus>>. Acesso: 05 out. 2022.

PESCE, Renata P.; ASSIS, Simone G.; SANTOS, Nilton C.; CARVALHAES, Raquel de V. Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 135-143, 2004.

RAASCH, Michele; SILVEIRA-MARTINS, Elvis; GOMES, Camila Cabrera. Resiliência: uma Bibliometria em Bases de Dados Nacionais e Internacionais. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 40-55, 2018.

ROBERTS, Nancy. Wicked problems and network approaches to resolution. **International public management review**, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA BAHIA (SEBRAE BA). **Encadeamento produtivo: cadeia do Turismo (sol e praia, religioso e eventos)**. 2017. [Bahia/BR] Disponível em: [encurtador.com.br/bfsuA](http://encurtador.com.br/bfsuA). Acesso em: 21 nov 2022.

SCHERER, Jonatas. Aplicação das capacidades dinâmicas para Inovação: identificação das rotinas associadas ao Processo de inovação em uma empresa de grande Porte. **Revista Ingeniería Industrial**, v. 16, n. 2, p. 129-140, 2017.

SILVA JUNIOR, Luiz Alberto; LEÃO, Marcelo Brito Carneiro. O software Atlas. ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

TEECE, David; LEIH, Sohvi. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 5-12, 2016.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TERMEER, Catrien J.A.M.; KARLSSON-VINKHUYZEN, S.I.; VINK, M.; van VLIET, M. Coping with the wicked problem of climate adaptation across scales: The Five R Governance Capabilities. **Landscape and Urban Planning**, v. 154, p. 11-19, 2016.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **International Tourism and COVID-19 Dashboard**, 2023. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>. Acesso em: 12 jun. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 277 p.

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.