



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

COVID-19 E TURISMO: UMA ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES NAS ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS EM EMPRESAS DE TURISMO DE LAZER NO BRASIL EM DECORRÊNCIA DA CRISE DO NOVO CORONAVÍRUS

MARCELA RESENDE OLIVEIRA DOS SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

GUILHERME AUGUSTO BABO TORRES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos, primeiramente, à todas as empresas e profissionais que dedicaram tempo e conhecimento para que esta pesquisa fosse possível, aos nossos familiares e amigos, pelo apoio incondicional e pela compreensão dos momentos de ausência que foram necessários, e aos nossos colegas e discentes da PUC-MG, pelo incentivo, auxílio e orientação.

COVID-19 E TURISMO: UMA ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES NAS ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS EM EMPRESAS DE TURISMO DE LAZER NO BRASIL EM DECORRÊNCIA DA CRISE DO NOVO CORONAVÍRUS

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo central avaliar os impactos e as transformações nas estratégias e nas estruturas organizacionais em agências de turismo de lazer no Brasil em função da pandemia da COVID-19, sob uma ótica da Teoria Contingencial, uma vez que este foi um dos setores mais afetados pelas restrições da pandemia. Foram analisados dados do Sebrae de 2020 com informações sobre o setor, bem como realizado um questionário semi-estruturado, através de perguntas abertas e fechadas, com 10 empresas.

Foi possível concluir que as empresas de turismo analisadas apresentaram mudanças significativas de estratégia causadas pela pandemia do COVID-19, especialmente em canais de comunicação, estrutura organizacional e mix de serviços prestados. O resultado reforça o argumento principal da Teoria da Contingência, que afirma que as organizações possuem estratégias que se adaptam a fatores contingenciais.

ABSTRACT

The main objective of this article is to evaluate the impacts and changes in strategies and organizational structures in leisure tourism agencies in Brazil due to the COVID-19 pandemic, from the perspective of the Contingency Theory, since this was one of the sectors most affected by the restrictions of the pandemic. Data from the 2020 Sebrae report were analyzed with information about the sector, also it was performed a semi-structured questionnaire, through open and closed questions, within 10 companies in the sector.

It was possible to conclude that the analyzed tourism companies presented significant changes in strategy caused by the COVID-19 pandemic, especially in their communication formats and channels, organizational structure, and mix of services provided. The result reinforces the main argument of the Contingency Theory, which states that organizations have strategies that adapt to contingency factors.

PALAVRAS-CHAVE

COVID-19, Estratégia, Estruturas Organizacionais, Teoria Contingencial, Turismo

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo geral avaliar como a pandemia da COVID-19 transformou as estratégias e estruturas das agências de turismo de lazer no Brasil. Usou-se a Teoria Contingencial como apresentada por Donaldson (1999) para suportar esta análise. Os dados foram levantados através de relatórios do Sebrae (2020) além de um questionário semi-estruturado que foi respondido por alguns atores de dez agências de turismo de lazer no Brasil.

Os objetivos específicos são: (1) compreender se foram identificados impactos e transformações em empresas de turismo de lazer no Brasil em função da pandemia da

COVID-19, através de um espectro pré-pandêmico, durante a pandemia e no momento de retorno pós-pandêmico, (2) compreender as principais estratégias e processos adotados para minimizar e/ou maximizar os impactos e transformações da mesma nestas empresas e (3) apresentar possíveis comparações e ou vieses comuns entre essas dez empresas, analisando aspectos como estrutura de funções e hierarquia, inovação tecnológica; dimensionamento da equipe e comunicação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia e Estrutura das Empresas

Diante de um mercado atual bastante competitivo, as organizações buscam através da definição estratégica e de suas estruturas, caminhos para cada vez mais potencializar seus resultados, uma vez que a adequada implementação da estratégia é beneficiada quando as organizações possuem estruturas adequadas (Lawrence & Lorsch, 1967). Chandler (1962), mencionado por Donaldson (1999), mostrou que a estratégia determina a estrutura e as corporações necessitam manter uma adequação entre ambas, caso contrário terão menor desempenho.

Donaldson (1999) menciona que o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização pode ser considerado como sendo a estrutura da organização, o que inclui os relacionamentos de autoridade e de subordinação, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento.

Mintzberg (2003) considera que toda atividade humana organizada, seja de qual natureza for, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas, que são: divisão do trabalho em várias tarefas e coordenação dessas tarefas. Estas exigências contemplam tanto parâmetros de design, bem como fatores situacionais e a consistência destes fatores determinam a eficácia das estratégias das organizações, podendo estas serem classificadas em design de posições, design da superestrutura, design dos vínculos laterais, design do sistema de tomada de decisões.

Mintzberg et al (2000, p. 224) menciona que na maior parte do tempo uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias, onde estes períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação, ou seja, um salto para uma outra configuração.

Mintzberg (2003) comenta que não há uma estrutura mais eficaz ou eficiente do que a outra e sim um modelo específico para determinada organização, de acordo com os seus respectivos elementos constitutivos, que levam a explicar as tendências de uma organização a ser eficaz ou não.

2.2 A Teoria Contingencial

Fagundes et. al. (2010) mencionam que dentro da perspectiva da Teoria da Contingência, várias pesquisas foram realizadas, visando a corroborar o desenvolvimento da respectiva teoria. Dentre elas, destacam-se as realizadas pelos seguintes autores: Woodward (1958, 1965), que tratou da tecnologia como fator de contingência; Burns & Stalker (1961), que estudaram o ambiente externo mecânico e orgânico; Chandler (1962), que relacionou a estratégia e a estrutura; Lawrence & Lorsch (1967), que pesquisaram sobre ambiente e estrutura; e Perrow (1976), que tratou da tecnologia e da estrutura.

As teorias organizacionais tem como objetivo analisar as naturezas do trabalho e suas respectivas relações com o meio externo à organização, como forma de explicar a estruturação das organizações sob várias perspectivas e relacionar o desempenho destas através da eficácia na realização dos objetivos e pela eficiência na utilização de recursos (Lawrence & Lorsch, 1973).

Donaldson (1999) menciona que a Teoria da Contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações, contrariando a escola clássica da administração. A otimização da estrutura varia de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização ótima é contingente e esses fatores são denominados fatores contingenciais.

Burns e Stalker (1961), mencionados por Donaldson (1999), iniciaram a abordagem contingencial da estrutura organizacional, distinguindo a estrutura mecanicista, em que os papéis organizacionais eram firmemente definidos por superiores, que detinham o monopólio do conhecimento organizacional, e a estrutura orgânica, em que os papéis organizacionais eram definidos de forma menos rígida, como resultado de discussão entre as partes, pois o conhecimento necessário ao desempenho das atividades estava diluído entre os empregados.

Os mesmos autores argumentaram que quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva; mas, onde a organização enfrenta um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é necessária.

Este mesmo autor aborda que há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas, forma de comunicação e tecnologia. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar a sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente.

A Teoria da Contingência sustenta que deve haver adequação entre cada contingência e um ou mais aspectos da estrutura organizacional, de forma que a adequação afeta positivamente o desempenho e a inadequação a afeta negativamente, ou seja, se uma organização inicialmente "adequada" tem sua contingência alterada, esta torna-se "inadequada", sofrendo um declínio no desempenho, levando à adoção de uma nova estrutura, de modo que a adequação é readquirida e o desempenho restaurado. Portanto, o ciclo de adaptação é: adequação, mudança da contingência, inadequação, adaptação estrutural, nova adequação (Donaldson, 1999).

Donaldson (1987), mencionado por Donaldson (1999), revela que 95% das corporações que se movem da "inadequação" para a "adequação" fazem isto por meio de mudanças que envolvem adaptações estruturais, sendo que a maioria das corporações se ajusta adaptando a sua estratégia.

Fagundes et. al. (2010) mencionam que estudiosos adeptos à Teoria da Contingência asseguram que as organizações devem ser vistas como um sistema aberto, em que possam adaptar-se às contingências do ambiente.

Chandler (1996), mencionado Lawrence & Lorsch (1973), concluiu que é o ritmo de

transformação do ambiente que cria a pressão em favor de uma modificação estratégica e posteriormente uma modificação estrutural, onde diferentes condições de ambiente exigem estruturas diferentes, ou seja, a estratégia determina a estrutura.

Sendo assim, podemos entender a crise do COVID-19 como uma contingência que levou as empresas de turismo de lazer à um período de inadequação e, conseqüentemente, à algumas mudanças estruturais. Com a metodologia apresentada a seguir, pretende-se esclarecer quais foram os principais impactos sentidos nesse período de inadequação e quais foram as mudanças estruturais que as agências de turismo de lazer no Brasil tiveram que executar para voltar a um período de adequação.

3. METODOLOGIA

Para se alcançar o objetivo de compreender os impactos e as transformações nas estratégias e nas estruturas organizacionais em agências de turismo de lazer no Brasil em função da pandemia da COVID-19, definiu-se como universo de estudo 10 empresas de pequeno porte (abaixo de 49 empregados) (IBGE, 2022) e optou-se pela abordagem qualitativa e como técnica de coleta de dados pela questionário semi-estruturado.

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo-quantitativo, através da triangulação de dados. Popes & Mays (1995), mencionados por Neves (1996), retratam que os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, embora difiram quanto à forma e à ênfase, onde os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos.

Além disto, este mesmo autor menciona Jick (1979), que chama a combinação de métodos quantitativos e qualitativos de triangulação, onde se estabelece ligações entre as descobertas obtidas por diferentes fontes, ilustra-as e as torna mais compreensíveis, de forma a se tornarem complementares.

Optou-se também pelo conceito de saturação da amostra, uma vez que em pesquisas qualitativas, é sábio interromper a coleta de dados quando novas entrevistas não estão agregando mais esclarecimentos para o objeto estudado (MINAYO, 2017).

Segundo a mesma autora, uma quantidade consensual seria de, pelo menos, 20 a 30 entrevistas para qualquer tipo investigação qualitativa, mencionando Morse (1994) e Creswell (1998). Esta também menciona Atran, Medin e Ross (2005), que falam de no mínimo 10 informantes. Sendo assim, para esta pesquisa foi definido N sendo igual a 10 respondentes.

A compreensão em profundidade, possibilitada pela abordagem qualitativa, permite que haja aproximação ao cenário de estudo, abordando-o de maneira complexa, sendo utilizada para elucidar contribuições dos atores sociais sobre os problemas ou questões dos quais a pesquisa deve se ocupar. Sendo assim, ela possibilita ampliar o entendimento sobre o objeto estudado, pois contextualiza e favorece a compreensão dos processos de construção social (MINAYO, 2017).

Para a completa realização deste trabalho, além da pesquisa bibliográfica realizada através de artigos, da consulta de sites relacionados ao setor de turismo de lazer no Brasil e no mundo e relacionados à informações sobre a COVID-19 e da análise dos dados dos relatórios do

Sebrae (2020), foi realizado um questionário semi-estruturado via ferramenta Google Forms, e enviado à 10 empresas do setor de turismo de lazer brasileiras via email, que preferiram não terem suas marcas expostas, no período de 06 à 25 de Maio de 2022.

O questionário semi-estruturado foi a ferramenta definida como forma de realização da pesquisa em função do tempo disposto, bem como a necessidade de se coletar informações de diferentes funções hierárquicas dentro das empresas e de se obter respostas rápidas e exatas.

O questionário foi estruturado em 18 perguntas fechadas e 15 perguntas abertas, onde buscou-se compreender (1) o perfil dos respondentes; (2) suas percepções sobre os impactos da pandemia sobre as seguintes dimensões: estrutura de funções e hierarquia; papel da liderança; inovação tecnológica; padronização de processos; comunicação.

Na última etapa do processo exploratório, foram realizadas as análises e devidas tabulações, de ambas as perguntas abertas e fechadas, que foram realizadas através de planilha Excel, objetivando compreender correlações entre as informações fornecidas pelas diferentes empresas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 O Setor de Turismo no Mundo e sua Relevância

A Organização Mundial do Turismo / UNWTO, citados por Félix et. al. 2020, mencionam a importância da atividade turística mundial e que esta deriva de sua poderosa capacidade de dinamizar as economias internacionais por meio do trânsito internacional de pessoas, o que representa para os países receptores rendas isentas de juros. Segundo dados da UNWTO (2022), o número global de turistas é de aproximadamente 1.4 bilhão de pessoas.

De acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC), o setor de viagens e turismo global, anteriormente à pandemia, foi responsável por 1 a cada 4 novos empregos criados no mundo, 10,3% de todos os empregos mundiais (aproximadamente 333 milhões de empregos) e 10,3% do PIB Global (aproximadamente US\$9.6 trilhões). Além disso, ainda de acordo com o WTTC, os turistas internacionais gastaram um montante de US\$1,8 trilhões em viagens turísticas.

Em 2020, com o estado de pandemia declarado no mundo todo, as viagens internacionais sofreram um grande impacto. Neste mesmo ano, de acordo com o WTTC, 62 milhões de empregos foram perdidos no setor. Já em 2021, parte desse emprego foi restabelecido, representando uma soma de aproximadamente 18 milhões de pessoas que foram realocadas no setor de turismo.

4.2 O setor de Turismo no Brasil

Segundo dados do Governo Federal (2021), o setor de turismo no Brasil fechou o ano de 2021 com um faturamento de R\$ 152,4 bilhões, o que representou aproximadamente 2% do PIB em 2021. Fazem parte do setor de turismo empresas que ofertam serviços tais como agências de viagens emissivas, agências de viagens receptiva, operadores de turismo, agência de viagens

corporativa, transporte rodoviário coletivo de passageiros, transporte aquaviário ou atividade de agenciamento marítimo, entre outras. Toda essa coleção de serviços de turismo atende a diversos tipos de clientes, tais como turistas brasileiros e estrangeiros, turistas que viajam a lazer ou à trabalho, turistas que viajam pelo Brasil ou pelo exterior.

Além de ser um setor muito importante para a economia brasileira, o turismo é também um setor muito vulnerável à crises externas, especialmente àquelas que envolvem restrições de circulação de pessoas (Guerreiro & Vilela, 2020). Países onde o turismo é relativamente importante são afetados mais severamente por paralisações e limitações em viagens (Neves et al 2020).

4.3 O impacto da Covid 19 no setor de Turismo

Bundy et al (2017) definem uma crise como “um evento muito importante, inesperado e potencialmente disruptivo, que pode ameaçar as metas da organização e ter profundas implicações na sua relação com seus stakeholders”.

Félix et. al. (2020) mencionam que em 27 de dezembro de 2019, na província chinesa de Wuhan, foi relatado o primeiro caso de um paciente afetado pelo COVID-19 e que dois meses depois, em 25 de fevereiro deste ano, o Ministério da Saúde do Brasil confirmou o primeiro caso de um homem brasileiro de 61 anos.

Félix et. al (2020) mencionam que a pandemia de COVID-19 mergulhou o mundo inteiro em uma crise, causando mudanças agressivas no sistema econômico mundial, particularmente daqueles imersos no turismo, onde seus serviços são constituídos por “80% de pequenas e médias empresas” que se encontram em situação de perda de emprego, ao passo que delas depende “a resiliência histórica do turismo e a sua capacidade de criação de emprego após situações de crise.

Desde o momento em que a Organização Mundial de Saúde anunciou o estado de pandemia causado pelo coronavírus, as empresas de setor de turismo sofreram com o fechamento das fronteiras e do espaço aéreo, restrições à recebimento de turistas, empresas adotando home office, cancelamento de seminários, conferências ou qualquer outro tipo de evento presencial.

As medidas de isolamento social implantadas a partir de março de 2020 causaram forte impacto nos negócios de turismo no Brasil e no mundo e Felix et. al. (2020) mencionam que o setor de turismo foi uma das atividades mais impactadas e será uma das últimas a se recuperar, uma vez que nada pode influenciar as escolhas dos viajantes de forma mais poderosa e clara do que preocupações com segurança e proteção.

Já nos primeiros meses das medidas de isolamento implantadas observou-se um grande número de demissões, grande busca por empréstimos financeiros e alto número de empresas inadimplentes (Guerreiro & Vilela, 2020). Fernando de Noronha, um dos principais pontos turísticos do Brasil e que tem a sua economia basicamente focada no turismo, sofreu uma queda de mais de 35% na sua arrecadação em comparação aos primeiros seis meses de 2019 (Paixao, Cordeiro, Leite 2020). Bento Gonçalves, outra região que tem como turismo uma de suas principais fontes de receita, teve uma queda no número de visitantes de 97%, comparando abril de 2019 contra abril de 2020 (Mecca & Gedoz, 2020).

Além das empresas de setor de turismo, os turistas também tiveram seus planos de viagens postergados com as restrições de circulação. Uma pesquisa realizada por Neves et al (2020) aponta que aproximadamente 70% dos turistas da amostra foram diretamente impactados pela pandemia, com altos níveis de interferência, resultando no adiamento das viagens. O período da pandemia foi considerado o novo normal (Alves, Lok, Luo, et al, 2020) por muitas empresas, visto o seu impacto na organização e seu tempo de duração.

O Sebrae (2020) acompanhou a evolução do impacto da crise do coronavírus em alguns indicadores estratégicos para os pequenos negócios. O relatório “O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios” possui atualmente 13 edições e acompanha vários setores da economia desde o início da pandemia (a primeira edição acompanhou o período de de 19 a 23/03 de 2020). Dentre todos os setores analisados, o turismo apresentou o pior impacto financeiro, com uma queda em março de 2020 de 88% no seu faturamento, em comparação com o período pré pandemia. Além disso, o setor se manteve entre os setores mais afetados em todas as atualizações da pesquisa do Sebrae.

Dado o tamanho do impacto da crise do coronavírus no setor de turismo, convém analisar mais profundamente o impacto desta crise na estratégia das agências de turismo. Por ser um setor bem amplo, este estudo focou a sua análise nas agências de viagens de turismo de lazer no Brasil, excluindo assim as outras empresas da análise, bem como os turistas que viajam por motivos corporativos.

4.4 Impactos no setor de turismo - acompanhamento SEBRAE

No intuito de acompanhar os impactos da pandemia do COVID-19 nos vários setores da economia brasileira, o Sebrae coletou informações de vários setores entre 2020 e 2021. Um dos relatórios da pesquisa foi intitulado "O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios". A primeira edição do relatório foi feita em março de 2020 e os dados apresentados nesta seção do artigo são da 13ª edição, coletada em novembro de 2021.

A 13ª edição teve 168 respondentes do setor de turismo. Todos os dados apresentados abaixo são relativos a essa amostra.

Ao serem questionados sobre o funcionamento de sua empresa, 23% dos respondentes do setor de turismo afirmaram que estavam funcionando da mesma forma que antes da crise, 65% funcionando com mudanças por causa da crise, 10% com o funcionamento interrompido temporariamente e 3% decidiram fechar a empresa de vez.

Em relação ao faturamento, a pergunta foi: “Como o seu negócio está sendo afetado pela crise coronavírus em termos de faturamento mensal, em relação a antes da crise?”. 74% dos respondentes do setor de turismo afirmaram que o faturamento diminuiu, 9% afirmaram que permaneceu o mesmo, 15% afirmaram que aumentou e 2% não souberam ou não quiseram informar. Nesta coleta de dados pode-se medir que, na média, o setor de turismo estava com um faturamento 42% menor quando comparado com uma semana “normal” (antes da crise).

O Sebrae também investigou quais são as maiores dificuldades que as empresas estavam enfrentando para voltar à situação financeira pré pandemia. 41% dos respondentes do setor de turismo afirmaram que a maior dificuldade foi o aumento dos custos (insumos, combustíveis, aluguel, energia), 34% afirmaram que foi a falta de clientes, 10% dívidas com empréstimos, 9% outros motivos, 5% dívidas com impostos, 1% dívidas com fornecedores.

Em relação à mudança na forma de se comunicar e vender, o Sebrae perguntou aos entrevistados se eles vendem usando redes sociais, aplicativos ou internet (por exemplo, Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.). O percentual de utilização desses aplicativos como forma de comunicação interna e com os clientes aumentou de 73% na pesquisa de maio/20 para 90% na pesquisa de novembro/21.

O Whatsapp aparece como o canal de vendas mais utilizado entre os respondentes do setor de turismo, onde 84% deles afirmaram que usam o aplicativo para fazer as suas vendas. 64% afirmaram que usam o Instagram, 52% Facebook, 20% loja virtual própria e 4% Mercado Livre.

Ainda em relação aos canais de venda, o Sebrae mediu a variação entre as edições de maio de 2020 e novembro de 2021 para saber qual canal sofreu o maior impacto. No setor de turismo, 26% dos respondentes afirmaram ter deixado de usar a sua loja virtual própria como um canal de vendas, 7% deixaram de usar o Facebook e 8% começaram a usar o Instagram. A utilização do Whatsapp permaneceu a mesma entre essas duas edições analisadas.

O Sebrae mediu a proporção de empresários “aflitos” em relação ao futuro. A pergunta foi: “qual das seguintes frases representam melhor a situação que você vive agora?” e as opções foram Aflito, Aliviado, Conformado, Animado. Nessa 13ª edição do relatório, o segmento de turismo se mostrou o mais otimista do momento, com apenas 24% dos respondentes afirmando estarem aflitos em relação ao futuro.

Reforçando o otimismo do setor de turismo, o Sebrae perguntou como os respondentes acreditavam que seriam as vendas de final de ano. No setor de turismo, 54% acreditavam que as vendas seriam melhores que as do ano passado (2020), 27% iguais aos do ano passado e 19% acreditavam que seriam piores que as do ano passado. O turismo, mais uma vez, apresentou o maior “otimismo” dentre todos os outros setores analisados.

4.5 Resultados

Este tópico do artigo é responsável por trazer e evidenciar os resultados coletados e consolidados dos questionários semi-estruturados enviados à 10 empresas do setor de turismo de lazer no Brasil, que objetivou identificar e compreender os possíveis impactos e as transformações nas estratégias nestas empresas em função da pandemia da COVID-19.

Considerou-se como variáveis contingenciais para objeto deste estudo as seguintes dimensões, sendo: estrutura de funções e hierarquia; papel da liderança; inovação tecnológica; padronização de processos; comunicação, e esta análise foi baseada em compreender três momentos distintos em relação à estratégia de oferta de serviços:, sendo: (i) o período pré pandemia (período anterior à março de 2020), (ii) o período durante a pandemia (período entre março de 2020 e outubro de 2021) e (iii) o período pós pandemia (período após outubro de 2021).

Dentro do espectro analisado por esta pesquisa, temos que 50% das pessoas se consideram do gênero masculino e 50% das pessoas do gênero feminino. No que diz respeito às funções, 30% dos respondentes são C-level, 50% são diretores, 10% ocupam funções gerenciais e 10% são contribuidores individuais. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 70% dos respondentes estão em suas empresas por 4 anos ou mais, 10% entre 2 e 4 anos e 20% entre 1 e 2 anos.

50% dos respondentes mencionaram que suas empresas possuíam uma estratégia bem definida e comunicada para seu corpo de funcionários no período pré-pandêmico e 90% retrata que houve a necessidade de readequação desta estratégia no período da pandemia.

No período pandêmico, as principais adequações estratégicas implementadas pelas empresas de turismo de lazer no Brasil pesquisadas foram a diversificação de serviços e desenvolvimento de novos produtos e a necessidade de adequação do quadro de funcionários, através de demissões, buscando maior eficiência e produtividade de processos. Além disso, houve a necessidade da implementação de um regime de home office, com a adoção de ferramentas online de comunicação interna com os funcionários e com os clientes, e um aumento na alocação de recursos em marketing e divulgação em redes sociais. Uma das empresas retratou a necessidade do fechamento de uma das filiais da empresa, como forma de contenção dos custos e readequação das operações, frente à queda do volume de transações.

Devido ao aumento das demandas por viagem após o período pandêmico, 70% das empresas pesquisadas afirmam terem a necessidade de implementar iniciativas de readequação das estratégias previamente estabelecidas, através da implementação de um plano de treinamento e desenvolvimento do time, especialmente lideranças, em função da necessidade de cumprimento das novas regras de multas e documentação de viagem. Implementação de novas ferramentas e maior incentivo em marketing também foram pontos citados entre as empresas pesquisadas.

Em relação ao quantitativo de pessoas, 70% dos respondentes afirmaram estarem com o quantitativo de pessoas dimensionado adequadamente no período pré pandêmico, enquanto 60% das empresas relataram a necessidade de adequação do quantitativo de funcionários no período pandêmico, onde esta adequação passou em sua totalidade pela necessidade de demissão. Em se avaliando o período pós pandêmico, 90% das empresas retratam a necessidade de contratação de um maior contingente de funcionários em função do crescimento do setor. Além disso, 70% dos respondentes trouxeram a necessidade de readequação de suas estruturas hierárquicas, com a criação de funções de supervisão, devido ao aumento do quadro de funcionários.

Avaliando-se as ferramentas e tecnologias utilizadas pelas empresas para a manutenção de suas operações, 60% dos respondentes afirmaram ter estas bem dimensionadas e satisfatórias para a manutenção das operações no período pré pandêmico, mas, 80% destas trouxeram a necessidade de se readequar quanto às ferramentas e tecnologias utilizadas no período pandêmico e 100% delas pretendem manter as novas tecnologias implementadas, mesmo após o período pandêmico. Exemplos de ferramentas e tecnologias adotadas pelos respondentes são principalmente relacionados à ferramentas para comunicação com os funcionários, como forma de manter o trabalho remoto e de comunicação com os clientes, através de redes sociais e canais online, como Whatsapp, Facebook e Instagram.

A comunicação foi um dos pontos mencionados pelos respondentes como sendo o grande desafio, uma vez que se faz necessário, no momento pós pandêmico, a readaptação dos processos de comunicação internos, garantindo maior alinhamento e conhecimentos dos procedimentos e regras, bem como maior contato e integração com os clientes, através de CRMs e canais online.

5. CONCLUSÃO

Nesta pesquisa buscou-se identificar e compreender os possíveis impactos e as transformações nas estratégias das empresas de turismo de lazer brasileiras em função da pandemia da COVID-19, sob a perspectiva da Teoria Contingencial, na qual aborda que não há uma estrutura única e ótima para as organizações.

As respostas obtidas através do questionário semi-estruturado confirmaram os dados apresentados pelos relatórios do Sebrae. A maioria das empresas de turismo de lazer brasileiras entrevistadas para este artigo apresentaram a necessidade de readequação do quadro de funcionários, de sua estrutura organizacional e hierárquica, das ferramentas de comunicação com os funcionários e clientes, bem como a necessidade de readequação de seu portfólio de produtos.

Todos estes elementos retratam a necessidade de adequação da estratégia das empresas entrevistadas. Esse resultado reforça um dos principais elementos apresentados pela Teoria Contingencial, onde, conforme Morgan (1996), mencionado por Fagundes et. al. (2010), traduz a Teoria Contingencial como a adaptação da organização ao ambiente no qual ela está inserida, uma vez que este ambiente estabelece diferentes exigências às organizações. Sendo assim, este mesmo autor menciona que o ambiente define a estrutura organizacional.

Como próximos passos, é interessante analisar o caso do setor de turismo em uma amostra maior, abrangendo outros segmentos do setor, com o intuito de verificar a consistência dos resultados apresentados neste artigo. Outras linhas de pesquisa sugeridas podem seguir a mesma estratégia e abordagem aqui proposta, analisando outros setores da economia, como agricultura por exemplo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAV (2021), 2a Pesquisa Os Desafios das Agências de Turismo, página 13. Fonte dos dados da pesquisa so SEBRAE + ABAV

<http://www.abav.com.br/press-release/agencias-de-turismo-projetam-crescimento-e-recuperacao-de-faturamento--ainda-este-ano>. Consultado em 25 de Abril de 2022.

ALVES, J.C., Lok, T.C., Luo, Y. et al. Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Front. Bus. Res. China* 14, 26 (2020).

BUNDY, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1999, pp. 105-133.

FAGUNDES, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2010). Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência.

FÉLIX, Ángel, García Reinoso, Nelson, & Vera, Rafael. (2020). Participatory diagnosis of the tourism sector in managing the crisis caused by the pandemic (COVID-19). *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(1), 66-78.

<https://dx.doi.org/10.4067/s0718-235x2020000100066>

GOVERNO FEDERAL (2021), Site oficial do Governo Federal Brasileiro. Fonte dos dados de faturamento do setor de turismo no Brasil em 2021:

<https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/02/setor-de-turismo-no-brasil-cresce-12-em-2021-e-fatura-r-152-bilhoes#:~:text=RETOMADA-,Setor%20de%20turismo%20no%20Brasil%20cresce%2012%25%20em,e%20fatura%20R%24%20152%20bilh%C3%B5es&text=Sendo%20um%20dos%20setores%20mais,R%24%20152%2024%20bilh%C3%B5es>.

Acessado em 25 de abril de 2022.

GUERREIRO, A. C., Vilela, G. (2020) Os impactos do Coronavírus nos pequenos negócios de turismo no Brasil: uma análise a partir dos dados do Sebrae. *Revista de Turismo em Análise - RTA*. ISSN:1984-4867.

IBGE

<<https://docplayer.com.br/7302976-O-ibge-instituto-brasileiro-de-geografia-e-estatistica-definiu-a-classificacao-do-porte-com-base-no-numero-de-empregados-de-cada-estabelecimento.html>>. Consultado em 25 abr. 2022.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As Empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973. Cap. VIII – Contribuição para uma Teoria da Contingência de Empresas, pp. 209-235.

MECCA, M. S. Gedoz, M. G. A. (2020). COVID-19: reflexos no turismo. Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade. ISSN 21 78-9061.

MINAYO, Maria. Cecília. Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo, v.5, n.7, p. 01-12, abr. 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Consultado em 25 abr. 2022.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo de estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, C. S. B., Carvalho, I. S. Souza, W. F. L. Filippim, M. L. (2020). Os impactos da COVID-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no Brasil.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>

PAIXÃO, W. B. da., Cordeiro, I. J. D. e., Leite, N. K. (2020) Efeitos da Pandemia do COVID-19 sobre o turismo em Fernando de Noronha ao longo do primeiro semestre de 2020. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo.

SEBRAE (2020). O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 1ª edição à 13ª edição. www.datasebrae.com.br/covid/. Acessado entre abril e maio de 2022.

UNWTO (2022). World Tourism Organization, site oficial. <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>. Acessado em 01 maio de 2022.

WTTC, World Travel & Tourism Council 2022. Economic impact reports, <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acessado em junho de 2022.