



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO GOMES DOS SANTOS

**O IMPACTO DA COVID-19 NO TURISMO: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLOS COM
EMPRESÁRIOS DO SETOR NO ESTADO DE SERGIPE**

SÃO CRISTOVÃO - SE

2021

RODRIGO GOMES DOS SANTOS

**O IMPACTO DA COVID-19 NO TURISMO: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLOS COM
EMPRESÁRIOS DO SETOR NO ESTADO DE SERGIPE**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração através da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, Sergipe.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso.
Área: Empreendedorismo.

SÃO CRISTOVÃO - SE

2021

RODRIGO GOMES DOS SANTOS

**O IMPACTO DA COVID-19 NO TURISMO: UM ESTUDO DE CASO COM
EMPRESÁRIOS DO SETOR NO ESTADO DE SERGIPE**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração através da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, Sergipe.

Aprovado em ____ de _____ de 2021.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Jose Pedro Penteado Pedroso
Orientador - Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva
Examinador (a) - Universidade Federal de Sergipe

Prof. Me. Eduardo Alberto da Silva Farias
Examinador (a) - Universidade Federal de Sergipe

SÃO CRISTÓVÃO - SE

2021

Primeiramente dedico esse trabalho a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai Gilberto José, minha mãe Verônica Gomes, a minha irmã Cláudia Roberta, a minha companheira Josemara Luiza e a toda minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Neste momento especial e importante de minha vida agradeço a Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida e por se fazer presente em cada fase de minha jornada, por ser o centro e autor do meu destino.

Aos meus pais Gilberto José dos Santos e Verônica Gomes dos Santos pelo apoio, exemplo e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações. Por sempre acreditarem em mim mesmo quando eu duvidava. A eles, eu sou imensamente grato.

A minha irmã Cláudia Roberta Gomes dos Santos pela amizade e atenção dedicada quando sempre precisei. A minha querida e amada companheira Josemara Luiza pelo seu amor, companheirismo e por compreender minha dedicação ao projeto de pesquisa e de vida.

Aos meus primos que sempre me ajudaram de alguma forma seja palavras de carinho, risadas e aventuras.

Ao meu professor orientador Pedroso pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo e toda paciência.

A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam inúmeros desafios e cafezinhos, em especial: Joangela Oliveira, Rafael Ribeiro, Gabriel Amorim e Karol Carneiro. Também quero agradecer à Universidade Federal de Sergipe e o seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino e por ser peça importante na maneira que vejo o mundo.

A todos estes sou, e sempre serei, imensamente grato. Muito obrigado!!

RESUMO

O mundo encontra-se submerso em incertezas socioeconômicas com empresas fechadas, altos índices de desemprego, recessão econômica em vários países e incertezas humanitárias com altos índices de doentes e mortos decorrentes da Covid-19 e além do colapso do sistema de saúde. Nas empresas de turismo o impacto foi ainda mais devastador, as atividades turísticas, possuem uma característica de distribuição de renda única. Ela consegue gerar renda e fomentar o comércio de áreas ricas assim como para áreas mais pobres (HOLANDA; AZEVEDO; LIBERATO, 2020). Segundo o Ministério do Turismo (2020) o setor impacta aproximadamente 52 segmentos da economia. Diante disto, o presente trabalho buscou analisar o impacto da Covid-19 no Setor do Turismo em Sergipe do ponto de vista de empresários do setor. Para alcançar esse objetivo, foi construído um referencial teórico sobre o cenário da pandemia no Brasil e no mundo, o que é o Turismo e o seu funcionamento, assim como o impacto da covid-19 no setor e o que são as estratégias emergentes e intencionais de Mintzberg. A estratégia de pesquisa adotada foi a de Estudo de Casos múltiplos e foram analisados três casos (Restaurante e casa de forró, hotel e agência de viagem) localizados na cidade de Aracaju. Para coletar os dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado pessoalmente aos entrevistados e análise documental. A partir da análise dos dados foi possível verificar que as empresas pesquisadas sentiram o grande impacto que a pandemia causou e como precisaram diversificar e modificar suas estratégias para se adaptar ao “novo normal”. No que se refere a ajuda governamental destaque para a MP 936 que foi de grande ajuda para a maioria dos nossos entrevistados e suas empresas e que ainda sentem que falta uma maior atenção dos governantes para promover o destino Sergipe em outros Estados brasileiros.

Palavras Chave: Turismo. Estratégias. Covid-19. Sergipe.

ABSTRACT

The world is submerged in socioeconomic uncertainties with closed companies, high unemployment rates, economic recession in several countries and humanitarian uncertainties with high rates of sick and dead resulting from Covid-19 and beyond the collapse of the health system. In tourism companies the impact was even more devastating, tourist activities have a unique income distribution feature. It manages to generate income and promote trade in rich areas as well as in poorer areas (HOLANDA; AZEVEDO; LIBERATO, 2020). According to the Ministry of Tourism (2020) the sector impacts approximately 52 segments of the economy. In view of this, this study sought to analyze the impact of Covid-19 on the Tourism Sector in Sergipe from the point of view of entrepreneurs in the sector. To achieve this goal, a theoretical framework was built on the pandemic scenario in Brazil and around the world, what tourism is and how it works, as well as the impact of covid-19 on the sector and what are the emerging and intentional strategies of Mintzberg. The research strategy adopted was the case study and three cases were analyzed (restaurant and forró house, hotel and travel agency) located in the city of Aracaju. To collect the data, a semi-structured interview script was used, personally applied to the interviewees and documental analysis. From the data analysis, it was possible to verify that the surveyed companies felt the great impact that the pandemic caused and how they needed to diversify and modify their strategies to adapt to the “new normal”. With regard to government assistance, MP 936 was of great help to most of our interviewees and their companies and who still feel that there is a lack of greater attention from government officials to promote Sergipe's destiny in other Brazilian states.

Keywords: Tourism. Strategies. Covid-19. Sergipe.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Cadeia produtiva do turismo..... | 21 |
| Figura 2 - Cenário de impacto econômico da Covid-19..... | 25 |
| Figura 3 - Selo do turismo responsável..... | 26 |
| Figura 4 - Análise de Mintzberg: Relação entre estratégias intencionais e realizadas..... | 28 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Evolução da indústria comércio e serviços em 2020..... | 18 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise..... | 31 |
| Quadro 2 - Protocolo de estudo de caso..... | 32 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | Problema de pesquisa | 14 |
| 1.2 | Objetivos | 14 |
| 1.2.1 | Objetivo geral..... | 14 |
| 1.2.2 | Objetivo específicos | 14 |
| 1.3 | Justificativa | 15 |
| 1.4 | Estrutura do trabalho | 16 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 | Turismo | 17 |
| 2.1.1 | Turismo em Sergipe | 20 |
| 2.2 | Contexto da pandemia da Covid-19 | 20 |
| 2.3 | Impactos da Covid-19 no turismo | 24 |
| 2.4 | Estratégias intencionais e emergentes de Mintzberg | 26 |
| 3 | METODOLOGIA | 29 |
| 3.1 | Questões de pesquisa | 29 |
| 3.2 | Classificação da pesquisa | 29 |
| 3.3 | Método de pesquisa | 30 |
| 3.4 | Fontes de evidência | 30 |
| 3.5 | Categorias analíticas | 31 |
| 3.6 | Critérios de validade e confiabilidade | 32 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 34 |
| 4.1 | Caso 1 - Restaurante e casa de forró | 34 |
| 4.1.1 | Efeitos da pandemia | 34 |
| 4.1.2 | Medidas do governo..... | 35 |
| 4.2 | Caso 2 - Hotel | 37 |
| 4.2.1 | Efeitos da pandemia | 37 |
| 4.2.2 | Medidas do governo..... | 39 |
| 4.3 | Caso 3 - Agência de viagens e turismo | 40 |
| 4.3.1 | Efeitos da pandemia | 41 |
| 4.3.2 | Medidas do governo..... | 42 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 43 |
| | REFERÊNCIAS | 45 |

| | |
|---|----|
| APÊNDICES | 50 |
| Apêndice A - Roteiro Para Entrevista (Pesquisa de Campo) | 50 |

1 INTRODUÇÃO

Segundo Stefano *et al* (2020), desde o surgimento da Covid-19, o mundo encontra-se submerso em incertezas socioeconômicas, com empresas fechadas, altos índices de desemprego, recessão econômica em vários países. Além disso, há incertezas humanitárias, com altos índices de doentes e de mortos decorrentes do vírus e do consequente colapso do sistema de saúde (STEFANO *et al*, 2020). Os efeitos devastadores da pandemia são um fenômeno que incide sobre a população mundial, sobretudo nos países onde o sistema de saúde pública é precário.

Os primeiros casos oficiais do novo Corona Vírus se deram na China, em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, sendo o primeiro epicentro mundial da pandemia (YANG, 2020). Segundo Yang (2020), o vírus chegou ao continente europeu em fevereiro de 2020 e dali espalhou-se rapidamente pelo resto do mundo, tendo provocado até meados de março mais de 1.000.000 de mortes. Na China, surgiram os primeiros estudos para desenvolver vacinas para o combate ao vírus e os primeiros modelos e padrões de segurança sanitária que depois foram copiados e replicados por diversos países.

No Brasil, segundo o Ministério da Saúde (BRASIL, 2020a), os primeiros casos da Covid-19 foram registrados no final de fevereiro de 2020 e houve um aumento de casos a partir de março, tendo as Regiões Sudeste e Nordeste como as mais atingidas pelo vírus, representando mais da metade dos casos registrado no país. Segundo o Observatório do Nordeste para Análise Socioeconômica da Covid-19 (ONAS-COVID-19) (2021) o primeiro estado brasileiro a decretar medidas de *lockdown* foi o Maranhão, em virtude do rápido crescimento de infectados. Essa decisão foi tomada pelo poder judiciário que acatou o pedido do Ministério Público em 30 de abril de 2020.

Com o advento da pandemia, os setores de entretenimento e turismo foram os primeiros a serem atingidos, talvez os que mais sofrem, e certamente os que levarão mais tempo para se recuperar. Segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2020d), o setor impacta cerca de 52 setores da economia e em 2018 representou cerca de 8,1% do Produto Interno Bruto (PIB) o que equivale a US\$ 152,5 bilhões de dólares, sendo assim, maior que o PIB de mais de 100 países (tais como o Uruguai, Costa Rica e Panamá). De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), em 2019 houve a criação de 35.692 novos postos de trabalho nesse setor.

Segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2020d), a Região Sudeste se destacou no faturamento do país em 2019, com vendas no montante de R\$ 147 bilhões. A Região

respondeu por 61,6% do faturamento do setor turístico nesse ano, seguida pelo Sul (15,9%) e pelo Nordeste (12,6%). O estado de São Paulo liderou, respondendo por 40,5% do faturamento no país.

Em Sergipe, a capital Aracaju foi classificada como categoria 'A' no mapa do turismo em 2019, o que significa que pode pleitear maior investimento e verba do Governo Federal. Segundo a Secretaria de Estado do Turismo - SETUR - (SERGIPE, 2021h), o turismo movimenta cerca de R\$ 1,2 bilhão todos os anos em Sergipe e, antes da pandemia, o setor gerava cerca de 7 mil empregos.

O Governador do Estado de Sergipe (Belivaldo Chagas), no dia 15 de junho de 2020 anunciou o primeiro plano de retomada econômica que foi dividido em três fases: fase laranja, fase amarela e a fase verde, além dos segmentos que poderão ser reabertos em cada fase, o documento apresenta os protocolos de segurança necessário e o critério para cada fase será a taxa de ocupação de unidades de tratamento intensivo (UTIs) do Estado (SERGIPE, 2020g).

A primeira fase do plano de retomada econômica foi iniciada no dia 29 de junho de 2020 e incluía serviços vinculados diretamente ao setor de turismo, como as operadoras e agências de turismo. Porém, no dia 07 de julho de 2020, a juíza titular da 1ª vara federal de Sergipe, atendeu aos pedidos do Ministério Público Federal do Trabalho, e determinou a suspensão da portaria 86/20, alegando que o documento contraria o próprio decreto estadual, já que não cumpria as metas estabelecidas e solicitava a construção de novos leitos de UTIs equipados para o tratamento dos casos graves da Covid-19.

No dia 04 de setembro de 2020, de acordo com o decreto nº 40.661 foi criado, em substituição ao Comitê Gestor de Retomada Econômica (COGERE), o Comitê Técnico-Científico e de Atividades Especiais (CTCAE), responsável por avaliar as questões sanitárias, o impacto econômico e financeiro, a proteção de grupos vulneráveis, entre outros. No dia 18 de dezembro de 2020, o governo amparado no decreto nº 40.615 de junho de 2020, anunciou mais um plano de retomada econômica envolvendo o setor de turismo que limitava a quantidade de pessoas nos ambientes, apresentações artísticas, distanciamento social e não podendo os clientes no período de permanência no local ficar em pé.

No dia 11 de março de 2021 entrou em vigor a resolução nº 12 nos termos do decreto nº 40.615, de 15 de junho de 2020, que envolveu o setor de turismo limitando a quantidade de pessoas nos ambientes ao máximo de 30%, restringindo o horário de funcionamento (segunda a sexta até as 18h) e autorizando os serviços de *delivery* e *take away* após horário permitido corroborando com o decreto municipal nº 6409 de 23/03/2021.

Os serviços de alimentação e alojamento são aqueles que mais disponibilizam ocupações formais no mercado de trabalho do setor turístico no estado. De acordo com os dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA - (2019), o setor de turismo empregava 7.161 pessoas, sendo que os serviços de alimentação e alojamento empregavam 3.135 e 2.329 pessoas, respectivamente.

Visando promover o turismo sergipano o governo do estado de Sergipe, coordenado pela Secretaria de Estado do Turismo, firmou um contrato com a empresa Decolar para promover o destino nas plataformas digitais e buscar aumentar as vendas de pacotes turísticos para Sergipe. Segundo a SETUR (SERGIPE, 2021h) o Governo do Estado tem a exata dimensão da importância do Turismo para a economia do estado.

Segundo a revista NE Notícias (2021), Sergipe foi eleito como destino nacional tendência do turismo pós-Covid-19, a capital sergipana foi escolhida como a capital do “novo normal” e um destino recomendável para viajar no ano que vem. Por ter um dos menores índices de mortes decorrentes da Covid-19 no Nordeste.

1.1 Problema de pesquisa

Como os empresários do setor do turismo do Estado de Sergipe analisam o impacto da Covid-19 em seu setor?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o impacto da Covid-19 no setor do turismo em Sergipe do ponto de vista de empresários do setor.

1.2.2 Objetivo específicos

- Identificar os efeitos da Covid-19 em empresas do setor de turismo em Sergipe;
- Compreender as ações do governo que foram voltadas ao setor de turismo, nas esferas municipal, estadual e federal;
- Revelar as estratégias emergentes postas em prática pelas empresas pesquisadas durante o período de pandemia;

- Compreender as perspectivas dos empresários para o futuro do setor de turismo em Sergipe pós-pandemia.

1.3 Justificativa

As economias mundiais sofreram grande impacto com a pandemia do Corona Vírus, diversas empresas foram fechadas e trabalhadores ficaram desempregados. Desde o seu início no Brasil, os índices de desemprego foram altíssimos, só no mês de maio de 2020 a pandemia fez mais de 1 milhão de brasileiros perder o emprego (SILVEIRA, 2020).

O turismo é uma área bastante importante para a economia da Região Nordeste. O Nordeste possui a maior parte do litoral brasileiro (com belas praias e pontos turísticos), o que é um atrativo para turistas nacionais e internacionais. Estes turistas movimentam bastante dinheiro na economia de toda essa região (com viagens, hospedagem, compras e alimentação). Como consequência disto, a rede hoteleira, restaurantes, bares e lanchonetes geram milhares de empregos diretos (com carteira assinada) e indiretos (prestadores de serviços).

Segundo Francisco (2021), durante séculos a economia sergipana foi totalmente dependente do cultivo da cana de açúcar, no entanto a partir da década de 90 houve uma diversificação das atividades através de incentivos fiscais para explorar seu potencial turístico. A composição do seu PIB é a seguinte: Agropecuária: 4,6%; Indústria: 30,6% e Serviços: 64,8%. O setor de serviços e comércio é impulsionado pelo turismo.

Contudo, os setores de turismo e entretenimento foram os que mais sofreram com a parada da economia. As estratégias e medidas de prevenção de saúde, como o distanciamento social, a proibição de viagens e mobilidade, os bloqueios comunitários, as quarentenas próprias e obrigatória, e a restrição de aglomeração, interromperam as viagens, o turismo e o lazer das famílias (AQUINO *et al*, 2020).

A justificativa acadêmica dessa pesquisa consiste em investigar o impacto da pandemia nos negócios do setor do turismo no estado de Sergipe. Os resultados empíricos acerca de como os empresários sergipanos participantes do setor do turismo analisam o impacto da Covid-19 na economia local podem servir de base para outros estudos que utilizem outras metodologias ou que pesquisem empresários de outros segmentos relevantes da economia local.

Já a justificativa prática, refere-se ao entendimento que o estudo proporcionará para os empreendedores do setor, a fim de criar estratégias alternativas para seu negócio e se manterem competitivos em um dos setores que é força motriz da economia do estado.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde serão abordadas questões relacionadas à contextualização do tema de estudo e o problema de pesquisa, seguidos pelo objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas, teóricas e práticas, deste estudo.

O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica, que está subdividida em cinco tópicos: Turismo; Turismo no Brasil e no mundo; contexto da pandemia da Covid-19; o impacto da Covid-19 no turismo; E por fim, estratégias intencionais e emergentes de Mintzberg.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo. Neste capítulo são apresentadas as questões de pesquisa; as fontes de evidências e métodos escolhidos para análise dos casos; E as definições constitutivas, categorias e elementos de análise do estudo.

O quarto capítulo realiza uma análise dos casos pesquisados, onde são enfatizadas semelhanças e diferenças entre os casos, além de se realizar uma comparação com a literatura abordada no estudo.

No quinto capítulo constam as conclusões do estudo com as devidas sugestões para futuras pesquisas. Por fim, foram discriminadas as referências bibliográficas utilizadas na formulação da fundamentação teórico-empírica da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica do estudo, que está dividida em quatro partes: inicialmente será apresentada uma revisão acerca do turismo, através do qual será descrito o cenário do turismo no Brasil e em Sergipe. Na segunda parte abordará o contexto da pandemia da Covid-19 no Brasil contendo seus primeiros casos, número de mortos e impactos econômicos. Na terceira parte, é apresentado o impacto da Covid-19 no turismo. Por fim, na quarta parte são apresentadas as estratégias intencionais e emergentes de Mintzberg.

2.1 Turismo

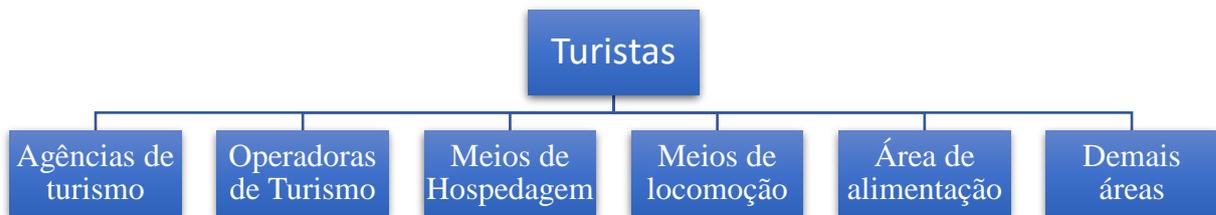
O turismo é compreendido pela Organização Mundial de Turismo (OMT) como um conjunto de “[...] atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros”. O turismo teve seu início formal no século XIX após a Revolução Industrial, o que possibilitou os deslocamentos das pessoas com objetivo do descanso, do ócio, ou ainda motivos sociais ou culturais (TADINI, 2010)

Anteriormente, as viagens estavam ligadas mais com as atividades comerciais, os movimentos migratórios, as conquistas e as guerras. Segundo Amaral Junior (2008), o empresário inglês Thomas Cook teria sido o pioneiro no turismo enquanto atividade comercial. Em 1841, levou a cabo a primeira viagem organizada da história, um esboço daquilo que hoje é um pacote turístico. Uma década mais tarde, fundou a primeira agência de viagens do mundo: a Thomas Cook and Son.

Existem no mínimo 8 tipos diferentes de turismo, são eles o turismo cultural (pessoas que se deslocam para conhecer marcos artísticos ou históricos), turismo de consumo (excursões organizadas com o objetivo principal de adquirir produtos), turismo de formação (relacionado com os estudos), turismo gastronômico (para desfrutar da comida tradicional de um determinado local), turismo ecológico (baseado no contato não invasivo com a natureza), turismo de aventura (para praticar esportes de risco ou de aventura de caráter recreativo), turismo religioso (relacionado com acontecimentos de caráter religioso) e o turismo espacial (negócio recente que organiza viagens para o espaço) (TADINI, MELQUIADES e CASTRO, 2010).

O turismo é uma das atividades produtivas que mais acende no cenário mundial, desde 2009 tem apresentado crescimento expressivo. No ano de 2017, o ramo expandiu 7% e movimentou mais de 1,6 trilhão de dólares (CERIONI, 2018). O setor é grande gerador de emprego e renda e apresenta característica particular, que é a de empregar desde jovens com pouca qualificação profissional até profissionais bem experientes e com fluência em idiomas estrangeiros. A cadeia produtiva do turismo, apresentada na **Figura 1**, tem como seus principais atores: agências, operadoras, meios de hospedagem, meios de locomoção, alimentação e os turistas, sendo esses últimos os consumidores da cadeia.

Figura 1 - Cadeia produtiva do turismo.



Fonte: Adaptado de Lafis (2016).

As atividades turísticas, possuem uma característica de distribuição de renda única. Elas conseguem gerar renda e fomentar o comércio de áreas ricas assim como em áreas mais pobres. Assim, a diminuição de desigualdades regionais de renda é um dos significativos benefícios do turismo (HOLANDA, AZEVEDO e LIBERATO, 2020).

Por se constituir preponderantemente de atividades do setor de serviços, que utiliza mão-de-obra de forma mais intensiva, o potencial gerador de empregos do turismo também é muito relevante. Segundo o IBGE (2018), as atividades características do turismo brasileiro respondem por cerca de 7,5% do emprego total do país, sendo mais de 50% devido ao setor de alimentação, que, como se sabe, atende também o consumo de residentes não turistas.

Conforme dados do Plano Nacional de Turismo 2018-2022 (BRASIL, 2018c), o turismo é a atividade do terceiro setor que mais cresce no Brasil. Mesmo passando por momentos ruins impostos pela conjuntura econômica, em 2016, movimentou R\$ 530,5 bilhões, entre atividades diretas, indiretas e induzidas. Levando em consideração apenas a contribuição direta, a participação do turismo é de R\$ 198 bilhões, estimado em 3,4% do PIB.

A importância econômica da indústria do turismo nacional é tão grande que o PIB do turismo brasileiro é maior do que o PIB global de mais de 100 países ao redor do mundo, entre os quais podem ser citados o Uruguai, a Costa Rica e o Panamá.

Segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2020f), esse setor gerou mais de 21,5 mil de empregos em 2020. É uma atividade que necessita constantemente de mão de obra, diferentemente de outras, onde novas tecnologias estão substituindo muitos postos de trabalho. Estão incluídas, como geradoras de empregos diretos, as atividades relacionadas a hotelaria, agências de turismo, companhias aéreas, demais tipos de transportes de passageiros e turistas, além de restaurantes e empreendimentos de lazer. O mercado turístico brasileiro é pulverizado, com a presença de diversas empresas nos diferentes ramos do setor, sendo a maioria de micro e pequenas empresas (MENDES JÚNIOR, 2018). Entretanto, o nível de concentração do setor se modifica de acordo com a categoria de turismo analisada. No caso das companhias aéreas, o segmento é altamente concentrado.

Alguns indicadores refletem a força do nosso mercado interno. São eles: o crescimento das chegadas de estrangeiros (6,3 milhões), o aumento da receita cambial (US\$ 6 bilhões), a expansão dos créditos para a indústria do turismo (R\$ 13,38 bilhões) e a melhoria da competitividade de muitos destinos turísticos brasileiros (BRASIL, 2016). De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial, divulgado em 2019, o país foi considerado a 32ª economia do turismo mais competitiva no mundo e o 9º no ranking mundial de recursos culturais e viagens de negócios (BRASIL, 2020e). A Argentina é o maior emissor de turistas internacionais para o Brasil, seguida pelos Estados Unidos, o que representou, respectivamente, 30,8% e 9,3% do total de turistas em 2020.

Para os turistas estrangeiros, o lazer é a principal motivação de viagem ao Brasil, tendo representado 56,8% do mercado internacional em 2016. Os turistas que viajam ao Brasil a negócios ou para participar de feiras e convenções representam uma parcela importante, conforme a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORPO), o setor cresceu 9,5% comparado ao anterior. A maioria dos turistas que vem ao Brasil em viagens a lazer não são os que mais gastam no país. De acordo com o Ministério do Turismo (BRASIL, 2020d), a receita gerada por visitantes estrangeiros que vêm ao Brasil a negócios é 33,4% maior que para viagens a lazer. É nesse contexto que é preciso intensificar as ações para retomar a participação do Brasil no mercado internacional de eventos (MENDES JÚNIOR, 2018).

2.1.1 Turismo em Sergipe

As condições naturais da Região Nordeste fazem dela um polo atrativo para turistas de todo o Brasil e do mundo. São cerca de 3.000 km de praias, associadas ao clima tropical, a uma gastronomia característica e a um rico artesanato que tornam a Região única. Contudo, para que essa atividade obtenha êxito, é necessário que se tenha uma infraestrutura adequada, que dê condições de acesso à Região, como aeroportos e estradas. Segundo Mendes Júnior (2018) também é fundamental a presença de redes hoteleiras, restaurantes com capacidade para atender a demanda, serviços de qualidade relacionados ao entretenimento e mão-de-obra capacitada para trabalhar no setor.

Segundo Rocha (2015), o comércio e o serviços são as principais forças motrizes da economia sergipana e o referido estado vive um momento otimista com a participação do setor terciário como a maior fonte de renda circulante em sua economia. Conforme IG TURISMO (2021), o buscador Barômetro Viajalá divulgou um estudo anual mostrando Sergipe como destino nacional tendência após a pandemia da Covid-19. Há expectativa que a capital Aracaju seja a “estrela” de 2021. A pesquisa analisou 10 milhões de buscas de voos em várias cidades da América Latina entre abril e outubro de 2020 e comparou os números com o mesmo período de 2019. Aracaju teve um aumento de 35% na procura dos viajantes brasileiros da plataforma. Os preços dos voos para a capital sergipana tiveram uma queda de 32%.

2.2 Contexto da pandemia da Covid-19

Coronavirus Disease de 2019 (Covid-19), essa foi a denominação dada a doença adquirida pela contaminação de humanos por contato com o Corona Vírus que surgiu em outubro de 2019 na cidade de Wuhan, Hubei (China), depois de notificação pelas autoridades locais de saúde, relatando a presença de um novo vírus que provocava insuficiência respiratória com evolução severa para casos de pneumonia. Esse novo Corona Vírus, foi identificado como sendo semelhante ao SARS-COV do ano de 2003.

Após a identificação desse novo vírus, a Organização Mundial de Saúde (OMS) passou a monitorar a evolução dos registros e confirmação dos casos e sua consequente propagação pelos diversos países, até o evento da efetiva declaração de pandemia mundial da Covid-19. Desde o início do atual surto de Corona Vírus, houve uma grande preocupação diante de uma doença que se espalhou rapidamente em várias Regiões do mundo, com

diferentes impactos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2021), em março de 2021, os casos confirmados da Covid-19 já haviam ultrapassado de 90 milhões em todo o mundo.

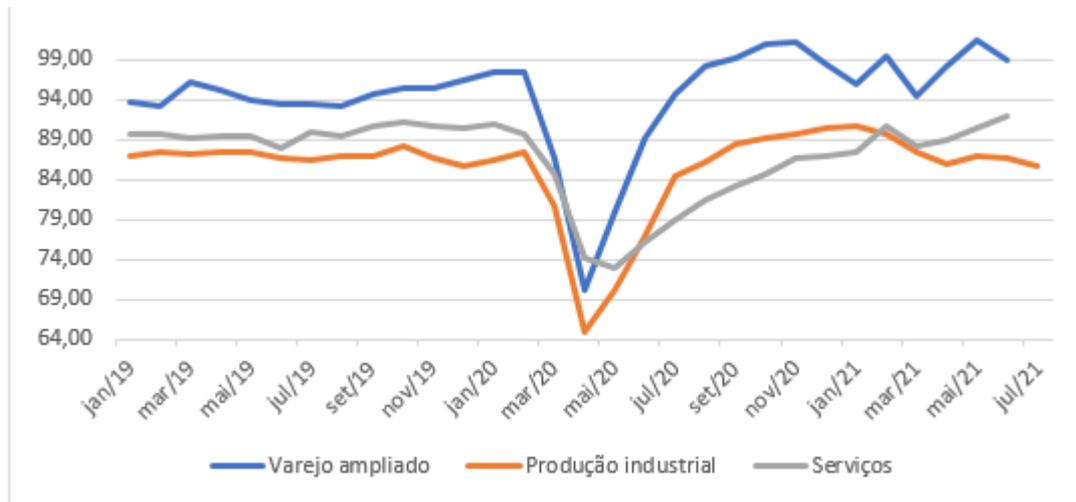
Por não existirem planos estratégicos prontos para serem aplicados a uma pandemia de nível global, recomendações da OMS, do Ministério da Saúde do Brasil e de outras organizações nacionais e internacionais sugeriram a aplicação de planos de contingência de Influenza e suas ferramentas, devido às semelhanças clínicas e epidemiológicas entre esses vírus respiratórios. Esses planos de contingência preveem ações diferentes de acordo com a gravidade das pandemias (FREITAS, NAPIMOGA e DONALISIO, 2021).

De forma prática, uma pandemia ocorre quando uma doença se espalha, em um curto período de tempo, em vários países, ou começa a registrar um aumento inesperado (quase sempre exponencial) no número de pessoas infectadas em um país em que se encontra, ou não, endêmico. Ou seja, seja porque o contágio se espalha geograficamente, seja porque o número de infectados aumenta em menos tempo, uma doença atinge a categoria de pandemia quando sua disseminação e sua viralidade ficam fora de controle, portanto, a possibilidade de deslocamento dos indivíduos infectados é, na prática, um dos fatores identificados como determinantes na velocidade de propagação de qualquer doença (AQUINO *et al.*, 2020).

No Brasil, o Ministério da Saúde, criou o portal Coronavirus/Brasil, como meio oficial de informações de dados sobre a Covid-19. Os primeiros casos notificados no Brasil, segundo o Coronavírus/Brasil, começaram no mês de março do ano de 2020, e até outubro de 2021, os números de infectados chegaram a mais de 20.000.000, tendo mais de 603.000 óbitos, com uma incidência de aproximadamente 10.309,4 casos por mil habitantes e uma taxa de mortalidade de 287,3% (BRASIL, 2020a).

Nesse contexto, observa-se que a necessidade de isolamento social para conter o avanço da Covid-19 fez os principais setores da economia entrarem em queda livre. Segundo Amorim (2020) a indústria foi a mais prejudicada, pois somou uma redução brusca de demanda com a paralisação da produção. Mas, a partir do ponto mais crítico da crise, entre abril e maio de 2020, cada setor teve uma retomada em dinâmicas diferentes. O grande vencedor foi o comércio eletrônico, que registrou altas recordes de faturamento mês a mês e a adesão de novos clientes em ambiente digital. Já o setor de serviços ficou para trás, que foi o caso de bares, restaurantes e tantas outras atividades que demandam a presença do consumidor. O gráfico a seguir ilustra essa dinâmica:

Gráfico 1 - Evolução da indústria, comércio e serviços em 2020.



Fonte: IBGE (2020).

Tendo em vista esse cenário, o Governo Federal beneficiou diversos setores da economia através da criação de políticas de incentivos fiscais e preservação de empregos. A criação da Medida Provisória (MP) 936 se destacou entre as medidas tomadas. Essa MP permitiu que as empresas reduzissem os salários e jornadas dos funcionários e/ou suspendessem seus contratos temporariamente, em troca os funcionários tiveram garantia de estabilidade e direito a um Benefício Emergencial que podia chegar a R\$ 1.813,03 reais (BRASIL, 2020).

Com a criação da MP 936, diversas empresas tiveram a possibilidade de manter seus funcionários sem precisar demiti-los. Além dessa MP, outra medida que vale ser destacada foi a criação do programa Vamos Vencer. Esse programa foi criado pelo Ministério da Economia e teve como objetivo a tomada de medidas excepcionais e temporárias focando em manter empregos durante o estado de calamidade pública. Dentre essas medidas pode-se citar o fluxo de caixa, a flexibilização trabalhista, o incentivo ao crédito, ao seguro e as garantias, além da manutenção da oferta de bens e serviços e da preservação ao consumo responsável.

A rápida recuperação da economia brasileira após o choque inicial da Covid-19 no ano 2020 foi até certo ponto surpreendente. Ela refletiu uma conjunção de fatores envolvendo a política econômica implementada para mitigar o impacto sobre a renda e o emprego derivado das medidas de isolamento social, que visavam conter a disseminação do vírus no país, e um ambiente externo mais favorável do que o esperado. Segundo a Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas - DIMAC/IPEA (2021) a trajetória de recuperação continuou no primeiro bimestre de 2021, tanto no setor industrial como no setor de serviços.

No entanto, o agravamento recente da pandemia, que culminou no quadro atual de forte pressão sobre o sistema de saúde, os governos estaduais e municipais motivaram-se a reintroduzir medidas impositivas de isolamento social. Se, por um lado, se espera que a nova rodada de restrições possa ajudar a conter o número de novos casos da doença e aliviar o sistema de saúde, por outro lado, aumentam as incertezas em relação ao desempenho da economia no curto prazo.

Segundo o IPEA (2021) a redução do PIB no primeiro semestre de 2020, na série dessazonalizada, foi de 11,1%, e o crescimento do segundo semestre apresentou exatamente a mesma taxa de 11,1% – o que não foi suficiente para retornar ao ponto original pré-crise, porque as bases de comparações são diferentes. Na média de 2020, o PIB caiu 4,1% – bem menos do que muitas previsões feitas nos primeiros meses após o choque. No último trimestre de 2020, a economia encontrava-se 1,1% abaixo do patamar do final de 2019 (IBGE, 2021).

Ainda em 2020 a taxa de desemprego no Brasil aumentou de 13,6% em agosto para 14,4% em setembro, maior resultado da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Covid (PNAD COVID-19) mensal, iniciada em maio pelo IBGE (2020). Em setembro, a população ocupada totalizou 82,934 milhões de pessoas, acima dos 793 mil de agosto. No entanto, o total de ocupados ainda não retomou o patamar de maio, quando somava 84,4 milhões de pessoas. A população desocupada cresceu de 12,9 milhões em agosto para 13,5 milhões de pessoas em setembro, um aumento de 4,3% ante agosto, cerca de 560 mil pessoas a mais. Em relação a maio, quando teve início a pesquisa, a população desempregada saltou 33,1%.

A população desocupada aumenta continuamente desde o início da pesquisa. Com a questão do relaxamento do isolamento social e a redução de casos de Covid-19 diários, as pessoas começaram a não ter mais a pandemia como principal motivação para não procurar trabalho. Claro que há outros motivos, mas ela deixa de ser a principal motivação (VIEIRA, 2019).

Segundo o IBGE (2020) o contingente de inativos diminuiu de 75,2 milhões em agosto para 74,1 milhões em setembro, uma redução de 1,5%. Entre os inativos, 26,1 milhões gostariam de trabalhar, mas não buscaram trabalho, sendo que 15,3 milhões deles argumentaram que não procuraram uma vaga devido à pandemia ou à falta de trabalho na localidade. Dos 82,9 milhões de ocupados em setembro, 5,4 milhões estavam afastados do trabalho que tinham na semana de referência, sendo 2,7 milhões deles devido ao distanciamento social. Os indicadores vêm caindo desde o início da pandemia devido à redução das medidas de isolamento. Entre os ocupados afastados do trabalho em setembro, aproximadamente 1,1 milhão de pessoas estavam sem receber remuneração.

Entre as Regiões, a taxa de desocupação foi mais elevada no Nordeste (16,9%), seguida pelas Regiões Norte (14,8%), Sudeste (14,2%), Centro-oeste (12,1%) e Sul (9,8%). A taxa de desemprego entre as mulheres foi de 16,9%, ante um resultado de 11,8% entre os homens (AMORIM, 2020).

2.3 Impactos da Covid-19 no turismo

O turismo é uma das importantes fontes de renda em muitos países e foi um dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19, com impactos tanto nas ofertas, como nas demandas de viagens, afetando assim, toda a cadeia do setor. Segundo Barbosa e Teixeira (1999) o fortalecimento do setor está ligado a demanda, oferta e distribuição dos produtos e serviços turísticos.

Para o Conselho Mundial de Viagens e Turismo - WTTC (2020), as perdas de empregos em viagens e turismo para 2020 podem chegar a 197,5 milhões de dólares no mundo, e as perdas de PIB em viagens e turismo a 5.543 bilhões de dólares (WTTC, 2020). No Brasil o comportamento não é diferente, pois segundo a Agência Brasil (2020), o setor caiu 16,7% só no primeiro mês da pandemia (março a abril), isso representa uma perda de R\$ 2,2 bilhões. Outro estudo, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (2020) sobre as perdas econômicas no setor de turismo devido a pandemia da Covid-19, aponta que o impacto econômico no PIB, em comparação a 2019, será de R\$ 116,7 bilhões no biênio 2020-2021, cerca de 21,5% na produção total do período.

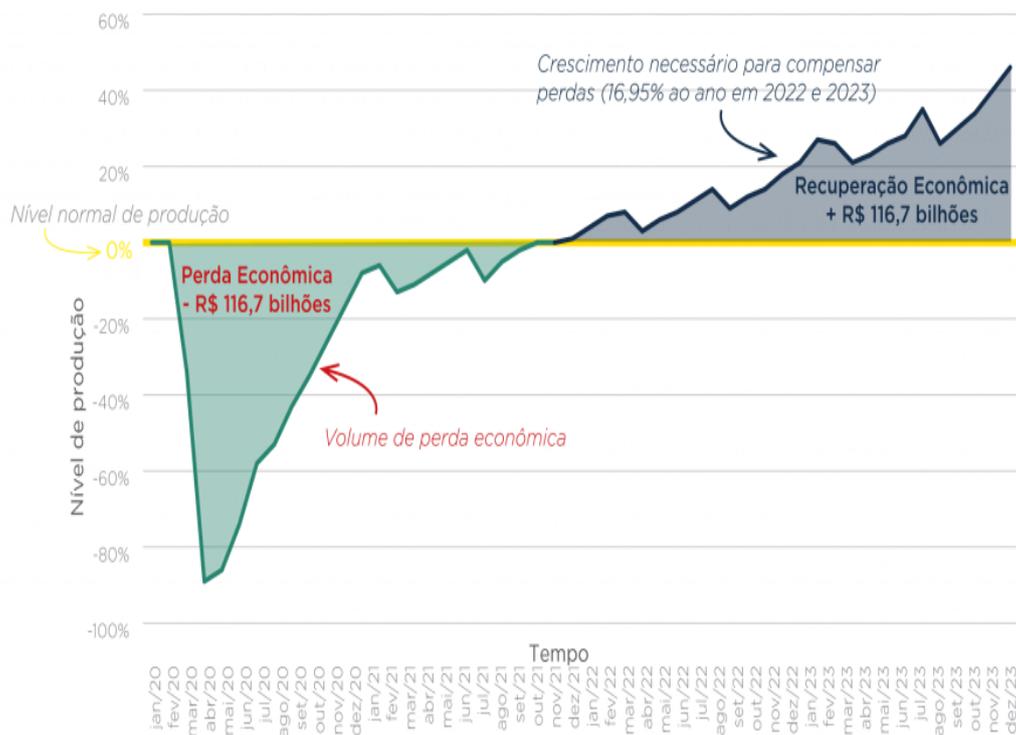
Nesse caminho, o impacto não cai somente aos empreendimentos turísticos, mas para os profissionais do setor, com a redução de até 115,6 mil empregos formais (CNC, 2020). O WTTC (2020) sugere cinco medidas para evitar mais perdas econômicas no setor:

- 1) Remoção e substituição imediata de quaisquer medidas de quarentena, com “corredores aéreos” para países com circunstâncias semelhantes, bem como remoção de avisos de viagem e proibições de viagens internacionais não essenciais, que impedem a cobertura de proteção de seguro para viajantes;
- 2) Adoção de protocolos globais de saúde e segurança para garantir aos viajantes que é seguro viajar novamente;
- 3) Implementação de testes e rastreamentos rápidos para ajudar a conter a propagação do vírus;

- 4) Maior colaboração entre o público e setores privados para garantir uma padronização global de abordagem à crise;
- 5) Apoio contínuo do governo ao setor em termos de incentivos fiscais e de liquidez bem como medidas para proteger os trabalhadores.

Algumas das sugestões apresentadas já estão sendo operacionalizadas em todo o mundo, a exemplo dos protocolos de segurança nos empreendimentos turísticos. Para a Fundação Getúlio Vargas (2020), a recuperação do faturamento perdido no período da pandemia só poderá ser possível com um esforço e crescimento global com média de 16,95% ao ano em 2022 e 2023. Esse cenário é representado na **Figura 2**:

Figura 2 - Cenário de impacto econômico da Covid-19 nas atividades características do turismo: Volumes de perda econômica e recuperação do setor (2020-2023).



Fonte: Fundação Getúlio Vargas (2020).

Visando a retomada do turismo, o Ministério do Turismo apresentou em junho de 2020 o protocolo de segurança sanitária, levando em consideração a diretriz internacional. Os empreendimentos que seguirem o protocolo poderão receber, de forma gratuita, o selo do Turismo Responsável - Limpo e Seguro (BRASIL, 2020b). Como pode ser visto na Figura 3:

Figura 3 - Selo do turismo responsável.



Fonte: Ministério do Turismo (BRASIL, 2020b).

Para adquirir o selo do Turismo Responsável – Limpo e Seguro do Ministério do Turismo, basta os empreendimentos preencherem uma autodeclaração de protocolo de segurança e imprimir o seu selo. Porém, essa autodeclaração não garante que o protocolo de segurança esteja sendo seguido pelo estabelecimento, sendo necessária uma fiscalização que não está prevista no plano de retomada do turismo do governo.

Em Sergipe, o primeiro decreto apresentando medidas de isolamento, que afetou diretamente os empreendimentos turísticos, foi o Decreto nº 40.567 de 24 de março de 2020, com vigência até dia 17 de abril. Neste, além dos meios de hospedagens, os museus, restaurantes, mercados e boa parte do setor de serviços tiveram suas atividades suspensas.

2.4 Estratégias intencionais e emergentes de Mintzberg

As primeiras concepções de estratégia que temos nasceram das guerras militares, até mesmo pelo próprio significado do termo que vem da palavra grega *stratego*, que literalmente significa general. O livro “A Arte da Guerra”, fala das guerras no território Chinês e como Sun Tzu percorria o país, divulgando seus conhecimentos, como uma espécie de consultor (CARVALHO e LAURINDO, 2010).

Diversos autores abordam a definição de estratégia de forma diferente, porém a maioria deles revela a vantagem competitiva como resultado dessa estratégia. Segundo Eisenhardt (1989) estratégia é o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa Cannon (de 1968). O autor ainda complementa que as estratégias são as decisões voltadas à

realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos (EISENHARDT, 1989).

Segundo Barney e Hesterly (2017) a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria para obter vantagens competitivas, e uma boa estratégia é aquela que realmente gera vantagens. Assim, corroborando com a ideia da estratégia geradora de vantagem competitiva, Eisenhardt (1989) diz que a estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolva uma vantagem competitiva para o negócio. Montgomery (2012) define a estratégia como aquilo que sustenta a vantagem competitiva e a singularidade de um negócio, e afirma que não se trata de algo fixo, um problema a ser resolvido e abandonado depois, mas de algo que evolui e está sempre em transformação. Montgomery e Porter (1980) defendem que é necessário “escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva”.

O termo "estratégia emergente" foi introduzido na década de 1970 por Henry Mintzberg. Segundo Mariotto (2003) uma estratégia emergente é, essencialmente, uma "estratégia não planejada", no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu.

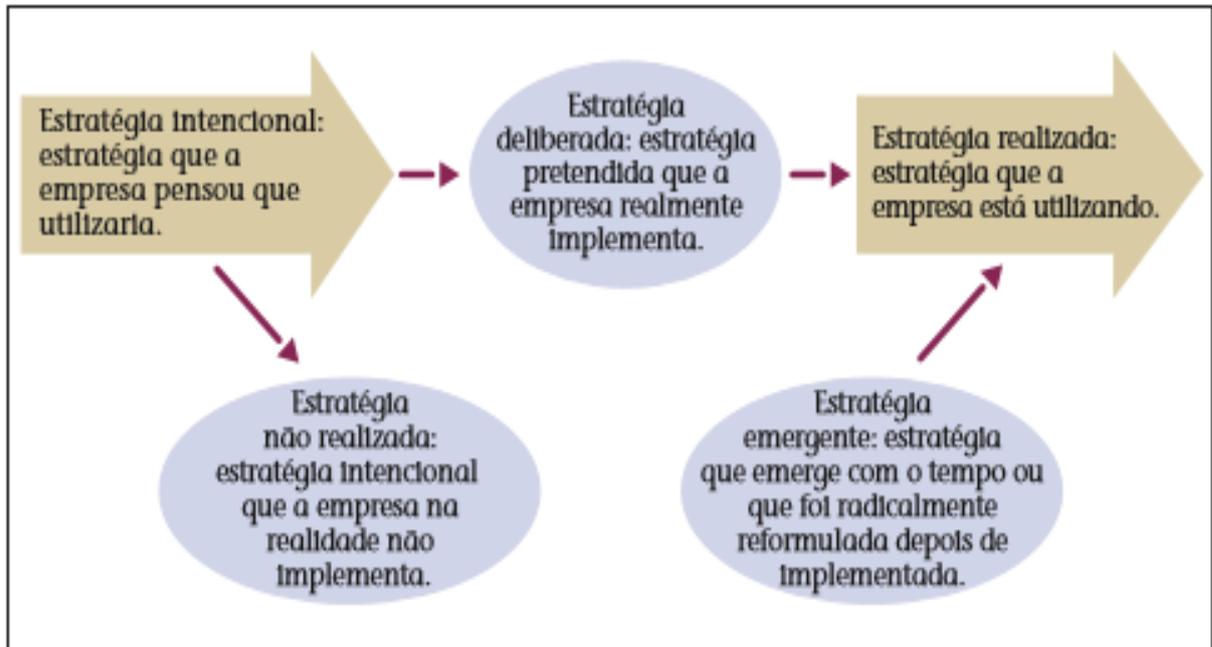
A estratégia intencional é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados (JUNIOR e LUCE, 2000). A ideia de estratégia intencional aqui abordada é uma ferramenta de gestão que auxilia no processo decisório e orienta a direção que a organização deverá seguir para atingir as metas, objetivos e indicadores estabelecidos.

Segundo Zuckerman (2012) o planejamento estratégico ou estratégia intencional, em grande parte, é uma atividade de tomada de decisão. Ainda segundo o mesmo autor é trazer o futuro para o presente e assim tomar alguma medida a respeito. Mintzberg (2004) diz que o planejamento é o meio de melhorar as decisões. “O planejamento estratégico define onde as organizações estão indo, às vezes para onde não estão indo, e fornece foco” (ZUCKERMAN, 2012, p.13).

Contudo, as estratégias emergentes são teorias relativas a como obter vantagem competitiva em um setor, que surgem com o tempo ou que foram radicalmente modificadas depois de implementadas (BARNEY e HESTERLY, 2017). Uma estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente (Mintzberg,

1987). Não só uma oportunidade no ambiente como diz o autor, mas em resposta as alterações que o ambiente impõe há organização.

Figura 4 - Análise de Mintzberg: Relação entre estratégias intencionais e realizadas.



Fonte: Barney e Hesterly (2017).

As estratégias emergentes surgem diariamente nas empresas, por isso Mintzberg (2004) tece grande crítica ao planejamento estratégico no sentido que as estratégias não surgem de um processo formalmente planejado, mas que a maioria delas, principalmente as mais interessantes, tendem a surgir quando as pessoas ou as organizações resolvem problemas e aprendem com eles. Defendendo a substituição do planejamento estratégico pelo pensamento estratégico.

3 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo. De acordo com Giglio e Hernandes (2012), a metodologia compreende o conjunto de escolhas que o pesquisador faz para realizar uma pesquisa. Dentre estas escolhas, estão decisões sobre estratégias, métodos e técnicas de coleta, organização, análise e interpretação dos dados. Inicialmente serão apresentadas as questões de pesquisa que nortearam esse estudo. Em seguida serão apresentadas a classificação, os critérios para escolha dos casos, os critérios de validade e confiabilidade, como será feita a análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

3.1 Questões de pesquisa

De acordo com Creswell (2018), as questões de pesquisa são formuladas a partir dos objetivos do estudo, sendo consideradas de extrema importância para realização de uma pesquisa, na medida que representam o que o investigador deseja esclarecer. Dessa forma, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos, já apresentados na introdução deste estudo, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais foram os efeitos da Covid-19 em empresas do setor de turismo em Sergipe?
- Quais foram as ações do Governo, voltadas ao setor de turismo nas esferas municipal, estadual e federal?
- Quais foram as estratégias emergentes usadas durante o período de pandemia nos negócios?
- Quais são as perspectivas dos empresários para o futuro do Setor de Turismo em Sergipe pós pandemia?

3.2 Classificação da pesquisa

O presente estudo se classifica como qualitativo, haja vista que envolve questões, procedimentos, coleta de dados por meio de um participante, interpretação dos dados coletados, e um relatório com estrutura flexível (CRESWELL, 2018). A pesquisa qualitativa é adequada quando existem dúvidas acerca de eventos ou experiências pouco conhecidas, assim

como, quando busca ajudar a compreender significados e comportamentos em um contexto social (GIL, 2008).

O presente estudo caracteriza-se por ser exploratório e descritivo. É exploratório em função do reduzido número de estudos teórico-empíricos e do assunto ser relativamente novo. O mesmo também é descritivo, pois visa descrever o impacto da Covid-19 no setor do turismo em Sergipe do ponto de vista de empresários do setor.

3.3 Método de pesquisa

Para essa pesquisa adotou-se o método de Estudo de Casos Múltiplos, o qual, de acordo com Eisenhardt (1989), é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de um único cenário, em situações em que os limites entre o fenômeno que se estuda e o contexto não estão visivelmente estabelecidas.

Godoy (1995) acrescenta ainda que a estratégia dos estudos de caso tem sido adotada quando os pesquisadores buscam responder às questões do tipo “como” e “por quê”, quando há pequena probabilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos contemporâneos, que só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real.

3.4 Fontes de evidência

Em estudos de caso, as evidências podem vir de fontes diversas tais como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação e artefatos físicos, sendo que, conforme explica Yin (2015), a utilização de mais de uma fonte de evidência garante maior qualidade aos estudos de caso, pois proporciona o desenvolvimento e a investigação de vários aspectos em relação ao mesmo fenômeno, gerando resultados mais convincentes e apurados. Desta forma, visando garantir a qualidade deste estudo utilizaram-se três fontes de evidência: entrevistas, análise documental e observação.

As entrevistas foram realizadas com os responsáveis do hotel, do restaurante e casa de show e da agência de viagem selecionados, através de um roteiro de entrevista semiestruturado. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2007), a entrevista semiestruturada é aquela em que o pesquisador segue um roteiro previamente elaborado, que pode ser alterado durante o desenvolvimento da entrevista, caso seja necessário. Este tipo de entrevista, explica Flick (2009), constitui-se numa ferramenta de levantamento de dados que

proporciona aos pesquisadores algumas vantagens, como maior flexibilidade, ao permitir que o pesquisador altere o roteiro de entrevista, retirando ou incluindo questões ou ainda efetuando mudanças na sua ordem, de acordo com as respostas obtidas. Além disso, em comparação com as entrevistas padronizadas ou com os questionários facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados.

Ainda no que se refere a coleta de dados através de entrevistas, convém destacar que, com vistas a melhor aproveitar as informações coletadas nas entrevistas e facilitar o processo de registro dos dados, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, classificadas e codificadas, para a realização das análises.

Com relação à análise documental, foram coletados documentos como: decretos governamentais, leis, normas, além de informações obtidas nos sites das secretarias de saúde e secretarias de turismo. A análise destes documentos tem como objetivo comprovar a veracidade de informações obtidas nas entrevistas, pois conforme explica Yin (2015) a principal utilidade dos documentos é corroborar as evidências coletadas a partir de outras fontes.

3.5 Categorias analíticas

O **Quadro 1**, a seguir, detalha as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para este estudo:

Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise.

| Questões de Pesquisa | Categorias Analíticas | Elementos de Análise |
|---|------------------------------|--|
| Quais são os efeitos da Covid-19 em empresas do Setor de Turismo em Sergipe? | Efeitos da Pandemia | - Impacto da Pandemia na economia; - Impacto gerado no faturamento; - Impacto nos produtos/ serviços. |
| Quais foram as ações dos Governos voltadas ao Setor de Turismo na esfera municipal, estadual e federal? | Medidas do Governo | - Medidas do Governo para enfretamento; - Medidas de ajuda empresarial; - Impacto na economia do setor; - Sugestões para empresários/Poder público. |

| | | |
|--|--|--|
| Quais foram as estratégias emergentes usadas durante o período de pandemia nos negócios? | Estratégias emergentes | - Quais estratégias para gerar receita. |
| Quais são as perspectivas dos empresários para o futuro do Setor de Turismo em Sergipe pós pandemia? | Perspectivas de Futuro dos Empresários | - Comportamento econômico pós pandemia; - Perspectiva para o setor turístico. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2021).

3.6 Critérios de validade e confiabilidade

Conforme explicam Saunders, Lewis e Thornill (2007), para que uma pesquisa tenha credibilidade, ela deve atender a dois critérios básicos: confiabilidade e validade. Nesse sentido Yin (2015) destaca algumas táticas que podem ser utilizadas para garantir o atendimento a estes critérios. No que se refere a confiabilidade, o referido autor, explica que os resultados de um estudo são confiáveis quando as operações realizadas na pesquisa são repetidas e são obtidos os mesmos resultados.

Yin sugere que o desenvolvimento de um protocolo para estudo de caso, é um elemento indispensável para aumentar a confiabilidade de uma pesquisa, na medida em que serve para orientar o pesquisador na condução do estudo de caso (YIN, 2001). Assim, visando garantir a confiabilidade desta pesquisa e sistematizar os procedimentos que serão adotados, facilitando a replicação da pesquisa por futuros pesquisadores, elaborou-se um protocolo composto pelas seguintes etapas:

Quadro 2 - Protocolo de estudo de caso.

| Protocolo de Estudo de Caso | |
|-----------------------------|--|
| 1. | Elaborar um roteiro de entrevista com base nas questões de pesquisa; |
| 2. | Fazer contato com os empreendedores para verificar a possibilidade de participarem do estudo; |
| 3. | Agendar as entrevistas com os empreendedores; |
| 4. | Ligar e confirmar as entrevistas; |
| 5. | Realizar as entrevistas; |
| 6. | Fazer o levantamento dos documentos e dos registros em arquivos, documentos e sites de cada instituição; |
| 7. | Transcrever as entrevistas; |

| | |
|-----|--|
| 8. | Descrever e analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações, dos documentos e dos registros de cada caso, individualmente; |
| 9. | Realizar a descrição de cada caso individualmente; |
| 10. | Fazer a análise comparativa dos casos; |
| 11. | Elaborar o relatório final do estudo de caso. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2021).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será apresentada a análise e descrição dos casos. Os três casos serão apresentados individualmente levando em consideração as categorias de análise que são baseadas nos objetivos descritos neste estudo.

4.1 Caso 1 - Restaurante e casa de forró

O restaurante e casa de forró localiza-se no bairro Atalaia, na Passarela dos Caranguejos, na cidade de Aracaju, e foi fundado no ano de 1999. Segundo o Entrevistado A, a ideia inicial era trabalhar com uma coisa que ele ama e é apaixonado, que é forró e a cultura nordestina. Com relação ao número de funcionários, a empresa hoje conta com uma equipe de 83 colaboradores, mas que já teve antes da pandemia 130 funcionários.

No que se refere à estrutura física, é dividida em duas partes, a casa de forró e o restaurante. Possui mais de 50 mesas, banheiro, palco, apresentação com bandas regionais de segunda a segunda. Por fim, com relação aos clientes, o entrevistado afirma que a sua maioria é composta de turistas que estão na cidade.

No restaurante e casa de forró entrevistou-se o proprietário que tem 69 anos, possui segundo grau completo, é natural de Sergipe e antes de criar o restaurante e casa de forró trabalhava como funcionário da Petrobrás. O Entrevistado A explicou que, logo depois que se aposentou abriu o estabelecimento.

4.1.1 Efeitos da pandemia

Questionado sobre o impacto da pandemia da Covid-19 na economia sergipana, o entrevistado destacou que não só para a economia do Estado, mas para a economia do mundo a pandemia afetou e destacou que o problema maior não é esse período de pandemia e sim o pós-pandemia, que será pior:

Na economia de Sergipe só não, vamos falar da economia do mundo, arrasador. Quando se fala de Covid-19 não se pode falar só de Sergipe. Como o nome já diz pandemia, impacta o mundo todo que a gente ainda não está sofrendo o pós-pandemia e vamos sofrer mais um pouco (ENTREVISTADO A, 2021).

O empresário destacou ainda que a pandemia beneficiou alguns ramos da economia, pois neles não se deixou de produzir. Mas o segmento de lazer e turismo foi altamente impactado.

Para alguns ramos a pandemia só veio para beneficiar. Algumas empresas passaram a vender mais. Mas em relação ao segmento de lazer impacto foi altamente negativo. Veio a primeira onda e pensamos que não conseguiríamos sobreviver. Sobrevivemos! Contudo quando estávamos engatinhando em busca de uma melhora, veio a segunda onda. Tudo isso em um país em que as pequenas empresas não têm crédito (ENTREVISTADO A, 2021).

Perguntado sobre o impacto gerado no faturamento da empresa decorrente da pandemia e das medidas de isolamento o entrevistado afirma que afetou 100% do seu faturamento: “Eu tenho uma folha de 140 mil. O que eu vendia em um dia eu não estou conseguindo vender em dois meses” (Entrevistado A, 2021).

Perguntado sobre os preços dos produtos e serviços comercializados no empreendimento o empresário afirma que manteve os mesmos preços de antes da pandemia e destacou a alta dos insumos alimentícios que em virtude da pandemia ficaram consideravelmente mais caros: “Eu não estou vendendo com os mesmos preços, imagine se eu aumentar. Se eu der de graças o povo não vem, pois os protocolos não permitem. [...] Ovo que era mais barato, hoje nem é mais, aumentou tudo” (Entrevistado A, 2021).

No que se refere as estratégias de mudança e adaptação que foram usadas durante a pandemia afim de gerar receita para a empresa o entrevistado afirma que não fez nenhuma: “Só se eu pedir esmola ou roubar, mas isso eu não sei. Delivery eu não fiz. Aprenda uma coisa, quando todo mundo fizer a mesma coisa, faça diferente” (Entrevistado A, 2021).

Perguntado sobre a perspectiva da economia nos próximos anos e do pós-pandemia para o setor de turismo o entrevistado afirmou que se trata de um cenário de grande incerteza tanto para a economia do Brasil, de Sergipe e do setor de turismo. E ressaltou que o pós-pandemia será pior que a pandemia: “Pós-pandemia vai pegar, vai ser pós-guerra. Nós não temos políticas públicas de interesse do povo, temos para o interesse deles (os políticos). Se você quiser uma resposta correta tenho que ir ao centro espírita” (Entrevistado A, 2021).

4.1.2 Medidas do governo

No que se refere às medidas do Governo para enfrentamento da Covid-19, o Entrevistado A destacou inicialmente que não foram visíveis as medidas para diminuir o

impacto na economia: “O comitê científico pode entender até de medicina, mas não entende de administração. No comitê deveria ter um administrador para prever o que iria acontecer, você tem que fazer previsão de orçamento, previsão de tudo, eles não previram que a segunda onda vinha?” (Entrevistado A, 2021).

Perguntado se com alguma das medidas tomadas pelo governo, ele conseguiu reduzir os impactos sobre o seu empreendimento o Entrevistado A ressaltou a MP 936 do Governo Federal e destacou as divergências nas recomendações dos comitês científicos e dos decretos municipais e estaduais.

Eu com uma casa dessa de 21 anos estou na iminência de fechar. Vamos ser salvos pelo decreto do Governo (MP 936), redução da jornada. [...] Cada estado e cada prefeitura pensa de uma maneira cada local tem um comitê científico. O Governo abre um decreto, mas o que vale é do prefeito, o comitê científico do prefeito é um e o comitê do Estado é outro. Ai fica difícil! (ENTREVISTADO A, 2021).

Questionado sobre quais medidas governamentais são relevantes para os empresários neste momento de crise, o entrevistado foi bem enfático em declarar que o Governo poderia fazer pouca coisa além de deixá-los trabalhar e deu o exemplo do decreto do Governo Federal (MP 936) que segundo o entrevistado ajudou a salvar milhares de empregos.

O Governo do Estado poderia fazer muito pouco, poderia fazer igual o Governo Federal que com o decreto ajudou a salvar milhares e milhares de empregos. O que o Governo do Estado fez com a gente foi suspender a cobrança de impostos para pagar no mês de junho, já estamos no final de maio e mal começamos a andar ainda. (ENTREVISTADO A, 2021).

Por fim, perguntado sobre sugestões de ações para enfretamento da pandemia para os órgãos públicos o entrevistado diz que a única solução seria voltar a trabalhar com as medidas sanitárias já estabelecidas para outros segmentos.

Usar o bom senso e deixar a gente trabalhar. Deixe a gente trabalhar como os ônibus estão trabalhando, deixe a gente trabalhar como o restaurante Padre Pedro está funcionando, deixe a gente trabalhar como o Ferreira Costa. Não queremos dinheiro não, quero apenas uma oportunidade de trabalhar. (ENTREVISTADO A, 2021).

Em suma, o entrevistado A não acredita que os Governos tragam uma solução em definitivo para o problema e que a melhor medida seria deixar os estabelecimentos funcionar seguindo as medidas protetivas. E dentre as várias ressalvas destacou que o destino Sergipe deveria ser bem mais explorado e divulgado, segundo ele: Sergipe tem várias belezas escondidas que só falta ser bem mais divulgada e explorada pelo poder público.

4.2 Caso 2 - Hotel

O hotel localiza-se no bairro Atalaia, na cidade de Aracaju, e foi fundado no ano de 1991, e passou por diversas administrações tendo seu nome mudado três vezes e por fim com a atual administração voltou para seu nome original de fundação. Com relação ao número de funcionários, o hotel conta hoje com uma equipe de 70 colaboradores.

No que se refere à estrutura física, o hotel possui 113 apartamentos, todos equipados com ar condicionado, TV, cofre eletrônico, camas box e varanda. Além dessa estrutura, a estrutura física do hotel possui ainda 2 restaurantes, piscina, playground, estacionamento interno, salão de jogos, sala de TV e salão de eventos. Dentre os serviços oferecidos, o Entrevistado B destacou: internet wireless, lavanderia, *room service* 24 horas e café da manhã. Por fim, com relação aos clientes do hotel, normalmente buscam lazer, negócios e eventos.

No hotel, foi entrevistado o gerente de vendas que tem 39 anos, possui nível superior em Recursos Humanos e pós-graduação em andamento de Vendas e Marketing. Ele é natural da cidade de Aracaju e antes trabalhava na área de telecomunicações e do turismo.

4.2.1 Efeitos da pandemia

Questionado sobre o impacto da pandemia da Covid-19 na economia sergipana e para o setor de turismo, o Entrevistado B afirma que todos os setores da economia de Sergipe foram impactados, exceto o de saúde. Ressaltou que o impacto ao setor do turismo foi devastador e com grandes prejuízos para o Estado, citou a cadeia do turismo e como o turista gera renda para diferentes setores da economia local. Segundo Barbosa e Teixeira (1999) o fortalecimento do setor está ligado por forças de mercado, isto é, pela demanda, oferta e distribuição dos produtos e serviços turísticos.

A Covid-19 trouxe um impacto muito grande para a economia sergipana e para todos os segmentos, o setor menos afetado foi o de Saúde. Aqui para a gente no turismo no ano passado no primeiro mês de pandemia nós ficamos com o hotel totalmente fechado. Desde então o segmento lazer que vem para passear reduziu consideravelmente e isso impactou não só na economia do hotel, mas do Estado também. [...] as pessoas deixam de vir para Aracaju, deixam de consumir nos restaurantes, deixam de ir nas praias. Isso não afeta só o hotel, mas uma cadeia, pois a economia é uma cadeia. (ENTREVISTADO B, 2021).

No que se refere ao impacto gerado no faturamento do empreendimento, o gestor ressalta que o planejamento estratégico precisou ser refeito e buscou novas fontes de receita para compensar. Informou também que o impacto no faturamento do que estava projetado para esse ano foi aproximadamente entre 30% a 40%: “Aqui no hotel nós precisamos nos reinventar, a gente teve uma queda significativa no faturamento. [...] para o que estávamos projetando para esse ano no orçamento anual foi entorne de 30% a 40%” (Entrevistado B, 2021).

Perguntado sobre os preços dos produtos e serviços praticados no hotel, o gestor respondeu que teve um aumento nos preços das diárias e que seus custos operacionais aumentaram, ressaltou a parte de alimentação e produtos de higienização e produtos específicos de limpeza da Covid-19:

Tivemos que aumentar nossos preços. O custo de tudo aumentou, principalmente alimentos e como tivemos que reforçar nossos protocolos sanitários nós gastamos muito mais com produtos de higiene como o álcool, por exemplo (ENTREVISTADO B, 2021).

Sobre as estratégias de mudanças e adaptação, o gestor afirmou que o hotel precisou se reinventar e buscar novos caminhos para gerar receitas. Das estratégias citadas, destaca-se o *delivery*, que segundo o gestor, não era uma atividade comum entre os hotéis de Aracaju, contudo, foi uma iniciativa importante para gerar receita. No Hotel, o *delivery* funcionava da seguinte forma, o cliente encomendava o café da manhã (ou alguma outra refeição) e o serviço de entrega do hotel fazia a entrega. Para facilitar as coisas, essa opção também estava disponível nos aplicativos de comidas. Essa novidade foi um diferencial, até porque “quem não gosta de café da manhã de Hotel?” (ENTREVISTADO B, 2021).

No nosso faturamento tivemos uma queda significativa, mas ao mesmo tempo conseguimos nos reinventar, tentamos gerar outras receitas dentro do hotel. A gente investiu no *delivery* que antes era algo que hotel nenhum fazia aqui em Aracaju. (ENTREVISTADO B, 2021).

O Entrevistado B ressaltou que a medida mais importante, e que já existia para gerar receita, foi a prospecção de parcerias com empresas terceirizadas da Petrobras para alojar os trabalhadores das plataformas de petróleo. Segundo o gestor, foi isso que literalmente pagou as contas do hotel.

A gente já tinha, mas agora em maior proporção é o segmento empresa, pessoas que vem a trabalho em Aracaju e precisam ficar hospedadas aqui, principalmente pessoas que trabalham nas plataformas de petróleo [...] essas empresas são consideradas essenciais e começamos a ir atrás delas. Essa iniciativa foi realmente o que pagou as nossas contas. (ENTREVISTADO B, 2021).

Com relação ao comportamento da economia nos próximos anos o gestor acredita que só melhore um pouco depois da vacinação de grande parte da população e também depois que outros agentes da cadeia do turismo melhorarem, tais como os bares e restaurantes. Segundo o mesmo, para o setor do turismo a perspectiva de retomada é excelente, principalmente pela demanda reprimida que existe. O Entrevistado B ressaltou ainda, que eles estão intensificando as ações em um público em potencial, o da terceira idade.

Acredito que só vamos ter uma melhora em 2022, com esse ritmo de vacinação acredito que só próximo ano. Acredito que o setor de turismo próximo ano vai dar um boom, sobretudo no segmento dos idosos que estão recebendo suas aposentadorias e estão sem sair. [...] esse ano vamos intensificar ainda mais nossas ações para esse público. (ENTREVISTADO B, 2021).

Em suma, O Entrevistado B não acredita que as medidas Governamentais foram efetivas e que faltou fiscalização perante os estabelecimentos e o cumprimento das medidas sanitárias, e com o avanço da vacinação e as medidas protetivas o turismo e a economia local ira se desenvolver.

4.2.2 Medidas do governo

Perguntado sobre a sua avaliação em relação as medidas do Governo para enfretamento à Covid-19, o Entrevistado B destacou que não ajudou a diminuir o impacto, segundo ele as medidas afetaram a economia negativamente. E ressaltou que faltou fiscalização junto as empresas:

As medidas do Governo afetaram a economia, pois hoje temos uma crise sanitária e uma crise econômica. O que faltou no início dessas medidas do governo foi fiscalização. Alguns bares não estavam respeitando as medidas pois eles estavam com a sensação de recuperar o tempo perdido, não respeitando assim, as medidas impostas (ENTREVISTADO B, 2021).

Perguntado se com a ajuda do Governo houve redução nos impactos ao negócio o Entrevistado B destacou a MP 936 e ressaltou que foi de grande ajuda, pois com essa medida conseguiu manter diversos empregos. Contudo, ressaltou a necessidade de ajustes em alguns termos da MP, ou da implementação de uma nova medida provisória, com a implementação de um auxílio fiscal, por exemplo:

Essa MP ajudou sim, e não foi pouco não. Para mim a medida do governo que mais ajudou foi a MP pois ajudou a manter os empregos. Nós demitimos a pouco tempo porque não tinha MP para ajudar e infelizmente é uma

empresa e precisa se manter. [...] medidas para ajudar acredito que uma nova MP mas com algumas regrinhas que precisam ser revistas e outra coisa seria uma isenção fiscal, não jogando uma dívida para frente, como está fazendo hoje porque mais para frente você não vai ter uma receita dobrada. (ENTREVISTADO B, 2021).

Por fim, perguntado sobre sugestões de ação para enfretamento da pandemia para os órgãos públicos o Entrevistado B chamou atenção para o Governo fazer a divulgação do destino Sergipe, aproveitar esse momento de Pandemia que segundo o entrevistado muita gente está pesquisando viagens (sobretudo o público da terceira idade):

Acho que o Governo deveria criar e investir em divulgação do destino Sergipe, aproveitar essa demanda reprimida e investir. Eu digo isso porque sofro isso na pele quando viajo para reunião com clientes fora do Estado, pois eles não sabem sobre a existência de vários pontos turísticos do estado, como a Croa do Goré, a Praia do Saco e o Museu da Gente Sergipana. No final das contas quem se beneficia é o Governo pois quanto mais a gente recebe, mais eles recebem também, em forma de imposto [...] desse jeito todo mundo ganha. (ENTREVISTADO B, 2021).

Em suma, O Entrevistado B não acredita que as medidas Governamentais foram efetivas e que faltou fiscalização perante os estabelecimentos e que com o avanço da vacinação e das medidas protetivas, o turismo e a economia local irão se desenvolver. Além disso, chamou atenção para a necessidade de se reinventar e buscar sempre novas formas de captar recursos.

4.3 Caso 3 - Agência de viagens e turismo

O último caso a ser analisado é o de uma agência de viagens, que foi fundada no ano de 2015. Localizada no conjunto Orlando Dantas, na zona Sul da cidade de Aracaju. Possui 2 sócios e 6 colaboradores. Dentre os serviços oferecidos pela agência foram destacados: reserva de hotéis, excursões e serviço de receptivo. Com relação aos clientes da agência, o sócio entrevistado afirmou que 100% dos seus clientes são pessoas físicas, sendo que 70% são clientes de lazer e 30% são clientes do segmento religioso.

O Entrevistado C, tem 36 anos, é natural de Aracaju e possui nível superior em Administração de empresas. No que se refere às experiências profissionais anteriores à criação do negócio, o entrevistado destacou que trabalhou em empresa de varejo/atacado por 3 anos. Posteriormente fundou uma empresa de treinamento funcional, onde ficou como sócio durante 2 anos. Por fim, montou uma agência de viagem com seu atual sócio há 6 anos.

4.3.1 Efeitos da pandemia

Questionado sobre o impacto da pandemia da Covid-19 na economia sergipana e para o setor de turismo, o Entrevistado C afirmou que o impacto veio forte na mesa das famílias sergipanas. Ressaltou que o impacto ao setor do turismo foi forte e sem nenhum apoio do Governo o que corrobora com os casos anteriores, ressaltando a negligência e o descaso do Governo:

Creio que assim como é visto por todos, está impactando muito sobre tudo [...] e sobre o impacto no setor de turismo veio muito forte e sem nenhum apoio do Governo, a nossa empresa não fechou ainda por conta de um trabalho forte que estamos fazendo a mais de 5 anos (ENTREVISTADO C, 2021).

No que se refere ao impacto gerado no faturamento do empreendimento, o gestor afirmou que mais de 75% foi prejudicado. O gestor ressaltou que muitas viagens e projetos foram remarcados e cancelados. Afirmou também que não foi pior pois não precisaram fechar por definitivo: “Não posso dizer que foi 100% pois não fechamos, mas creio que mais de 75%, pois muitas viagens foram canceladas ou remarçadas. Em 2020 estávamos com muitos planos para fazer a empresa crescer e ir para um patamar ainda maior” (Entrevistado C, 2021).

Perguntado sobre os preços dos produtos e serviços praticados, o gestor respondeu que manteve os mesmos preços pela dificuldade de fechar viagens. Chamou atenção para baixa margem de lucratividade, pois os hotéis e restaurantes que tem parceria também tiveram aumento em seus produtos e serviços: “Mantivemos o mesmo preço mesmo com tudo muito caro, pois não estamos tentando recuperar agora. Eu digo que o turismo está colocando os ônibus na pista pois não tivemos nenhum incentivo do Governo” (Entrevistado C, 2021).

Sobre as estratégias de mudanças e adaptação o gestor afirmou que por quase um ano e meio não pôde fazer nada pela questão da grave situação da pandemia. Mas que nos últimos 6 meses com a flexibilização das medidas optou por fornecer pacotes para destinos próximos e de curta duração: “De forma geral, não tivemos muito a fazer pois estava tudo fechado. O que buscamos fazer quando iniciou a flexibilização foi o turismo com viagens a curta distância, algo que não fazia parte do portfólio da empresa” (Entrevistado C, 2021).

Com relação ao comportamento da economia nos próximos anos o gestor acredita que o ano de 2022 será um ano de estabilização e reestruturação e que com a vacinação em massa o setor de turismo deve melhorar bastante, sobretudo o turismo de lazer.

Espero que a economia do ano que vem possa renascer e crescer bastante. Acredito que devemos ter uma retomada muito positiva, pois muita gente

ficou muito tempo isolada, e temos demandas reprimidas. Para o turismo vai ser muito bom. (ENTREVISTADO C, 2021).

O Entrevistado C chama atenção para a falta de um planejamento e preparo dos Governos para dar um suporte as empresas e a população e que não tiveram muitas estratégias para captar recursos, pois seus principais parceiros de negócios (Hotéis, bares, resorts, entre outros) estavam com restrição de funcionamento.

4.3.2 Medidas do governo

Perguntado sobre a sua avaliação em relação as medidas do Governo para enfretamento a Covid-19, o gestor destacou que as medidas não ajudaram a diminuir o impacto, concordando com os entrevistados anteriores. O Entrevistado C afirmou que do Governo Federal ao Municipal não houve uma diretriz que ajudasse: “Não acredito que o Governo ajudou a diminuir o impacto não. Acredito que o Brasil nunca teve uma diretriz concreta, esse é um dos motivos para estarmos nessa situação” (Entrevistado C, 2021).

Perguntado se com a ajuda do Governo houve diminuição dos impactos ao negócio o entrevistado destacou o prazo que o Governo concedeu para pagar os tributos estaduais e municipais. Com relação a quais medidas governamentais são relevantes para esse momento de crise o entrevistado destacou que o Governo poderia ter ofertado um auxílio, citou um exemplo de auxílio aluguel ou auxílio para empresas do setor de Turismo.

Nosso Governo Estadual para o turismo não fez absolutamente nada. Se não tivéssemos nosso controle financeiro estaríamos bem ruins para segurar a empresa. Vi empresas de diversos amigos fecharem por não terem esse mesmo controle [...] para não dizer que o Governo fez algo de relevante, ele apenas jogou alguns impostos para o futuro, mas que na prática é muito complicado. Acredito que deveríamos ter no mínimo um auxílio aluguel (ENTREVISTADO C, 2021).

Por fim, perguntado sobre sugestões de ações para enfretamento da pandemia para os órgãos públicos o entrevistado chamou atenção para uma pauta que foi unanime entre os entrevistados que é o Governo fazer a divulgação do destino Sergipe, destacou que a divulgação para nosso Estado é precária e afirmou que se o Turismo está resistindo é por conta da força dos empresários que ainda não se renderam: “Acredito que a única coisa que poderia ser feita é uma vinculação do destino Sergipe para atrair mais turistas. Sergipe é um estado que não é lembrado constantemente pelas pessoas. Principalmente por quem deveria nos defender e impulsionar” (Entrevistado C, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar, a partir de um estudo múltiplo de casos, o impacto da Covid-19 no setor do turismo em Sergipe, tendo como foco o ponto de vista de empresários do setor. As empresas pesquisadas foram de pequeno e médio porte e oferecem uma gama variada de serviços a seus clientes, comuns a essas empresas. Os seus empreendedores possuem um alto nível de escolaridade e estão situados na faixa etária compreendida entre 35 e 62 anos. O relatório GEM (2012) aponta que a maior parte dos empreendedores brasileiros são jovens e possuem apenas o segundo grau completo.

Com relação aos efeitos da Covid-19 em empresas do setor de turismo em Sergipe, observou-se a existência do sentimento de incerteza e desassistência dos empresários. Observou-se que a maior parte das medidas tomadas pelo Governo do Estado e pelo Governo Municipal foram ineficazes, o que dificulta a retomada das empresas em busca de uma recuperação mais célere. Além disso, outro ponto de destaque e que foi citado por todos os entrevistados é a falta de divulgação de Sergipe perante os outros estados da federação como um ponto turístico. Ressalta-se que se o turismo vai mal, toda a cadeia econômica é afetada, pois segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2021e) o setor movimenta mais de 52 segmentos na economia.

Verificou-se ainda, no tocante as ações do Governo Federal voltadas ao turismo, algumas se destacaram e salvaram muitas empresas da falência. Como dito por dois dos entrevistados a publicados da MP 936 possibilitou que diversas empresas mantivessem seus funcionários. Contudo, quando perguntados em âmbito Estadual e Municipal os empresários não se sentiram amparados, pelo contrário, se sentiram lesados e teceram críticas em relação a forma que os governantes lidaram com a crise causada pela pandemia da Covid-19.

Em relação as estratégias utilizadas, dois dos entrevistados não elaboraram estratégias emergentes para o momento inicial, porém conforme as medidas sanitárias foram sendo flexibilizadas eles foram abrindo e ajustando seus negócios, através de parcerias com outras empresas ou através de novas abordagens, como a utilização do *delivery*.

No tocante as perspectivas dos empresários para o futuro do setor de turismo em Sergipe pós pandemia, percebeu-se que há muita incerteza, mas também verificou-se a existência de muito otimismo. Os empresários demonstraram acreditar que o ano de 2022 será de crescimento para o setor de turismo principalmente pela demanda reprimida causada pela pandemia e seu consequente distanciamento social.

Os resultados desse estudo indicam que as empresas do ramo turístico foram as primeiras que sentiram os impactos da pandemia e foram gravemente afetadas pela desassistência do Governo. A pandemia destacou antigos problemas do setor e ligou o alerta, demonstrando que os profissionais do turismo devem ter uma melhor gestão para resistir e se reinventar em tempos de crise.

No que se refere às limitações do presente estudo, elas estão associadas à dificuldade de acesso aos entrevistados e ao atual momento de pandemia. Diante do exposto, ficam como sugestões para pesquisas futuras:

- Realizar novas pesquisas, sobre o impacto da Covid-19 ao longo prazo no setor de turismo;
- Realizar pesquisas qualitativas com o mesmo tema em outros setores, a fim de que se possa comparar os resultados.

REFERÊNCIAS

- AMARAL JUNIOR, José Bento Carlos. **O Turismo na periferia do capitalismo: a revelação de um cartão postal**. 665 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/3904/1/Jose%20Bento%20Carlos%20Amaral%20Junior.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- AMORIM, Daniela. Sob impacto da pandemia, população desempregada aumenta 33% desde maio. **O Estado de São Paulo – Economia e Negócios**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,taxa-de-desemprego-sobe-para-14-em-setembro-aponta-ibge,70003486211>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- AQUINO, E.; SILVEIRA, I.H.; PESCARINI, J.; AQUINO, R.; SOUZA-FILHO, J.A. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência Saúde Coletiva**, 2020; 25 Suppl 1:2423-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- BARBOSA, J. D., & TEIXEIRA, R. M. Avaliação do produto turístico em Sergipe: formulação de estratégias para o setor. **Revista Turismo Em Análise**, 1999; 10(1), 28-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v10i1p28-46>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- BARNEY, J. B.; WILLIAM, S. Hesterly. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus Brasil: painel coronavírus**. Brasília: Ministério da Saúde, 2020a. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2021.
- _____. Ministério do Turismo. **Ministério do Turismo apresenta protocolos sanitários para a retomada do setor**. Brasília: Ministério do Turismo, 2020b. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13543- minist%C3%A9rio-do-turismo-apresenta-protocolos-sanit%C3%A1rios-para-a-retomada-do-setor.html>>. Acesso: 17 fev. 2021.
- _____. Ministério do Turismo. **Plano nacional de turismo 2018-2022: mais emprego e renda para o Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo, 2018c. Disponível em: <<https://cultura.rs.gov.br/upload/arquivos/carga20180322/28162245-pnt-2018-2022.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- _____. Ministério do Turismo. **Turismo movimentou R\$ 238,6 bilhões no Brasil em 2019, aumento de 2,2%**. Brasília: Ministério do Turismo, 2020d. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/ultimas-noticias/turismo-movimentou-r-2386-bilhoes-no-brasil-em-2019-aumento-de-2c2>>. Acesso em: 25 jul. 2020.
- _____. Ministério do Turismo. **Receita e despesa cambial turística no Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo, 2020e. Disponível em: <<http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores/receita-cambial.html>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

_____. Ministério do Turismo. **Turismo gerou mais de 21,5 mil empregos em 2020**. Brasília: Ministério do Turismo, 2020f. Disponível em: <[https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2021/02/turismo-gerou-mais-de-21-5-mil-empregos-em-2020#:~:text=Apesar%20de%20ser%20um%20dos,\)2C%20do%20Minist%C3%A9rio%20da%20Economia](https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2021/02/turismo-gerou-mais-de-21-5-mil-empregos-em-2020#:~:text=Apesar%20de%20ser%20um%20dos,)2C%20do%20Minist%C3%A9rio%20da%20Economia)>. Acesso em: 15 abr. 2021.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CERIONI, Clara. EXAME Fórum Turismo debate potencial e desafios para o setor no Brasil. **Exame**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/exame-forum-turismo-debate-potencial-e-desafios-para-o-setor-no-brasil/>>. Acesso em: 01 dez. 2020.

CRESWELL, John W. **Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches+ a Crash Course in Statistics**. SAGE publications, 2018.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, U.W.E. **Introdução à pesquisa qualitativa**; tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira. **A economia do Estado de Sergipe**. Brasil Escola, 2021. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/brasil/a-economia-estado-sergipe.htm>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde – SciELO**. [S.L.], v. 29, n. 2, p. 1-2, abr. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742020000200008>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Impacto econômico do covid-19: propostas para o turismo brasileiro**. Luiz Gustavo M. Barbosa (Coord.), 1. ed. FGV Projetos. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impacto-economicodo-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócios presentes numa amostra de produção científica brasileira e proposta de um modelo orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HOLANDA, F. S. R.; AZEVEDO, D. S.; LIBERATO, M. M. Impactos da pandemia da Covid-19 nos empreendimentos turísticos de Aracaju/Sergipe/Brasil. **Revista Interdisciplinar em Cultura e Sociedade**, [S.I.], p. 209-226, 2020.

IG TURISMO. **Sergipe reúne belezas naturais e preços baixos**. [S.I.], 2020. Disponível em: <<https://turismo.ig.com.br/destinos-nacionais/2020-11-08/sergipe-reune-belezas-naturais-e-precos-baixos-veja-o-que-fazer-por-la.html>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

JUNIOR, ADILSON ADÃO BORGES; LUCE, FERNANDO BINS. **Estratégias Emergentes ou Deliberadas**: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 36-37, 2000.

LAFIS. Informação de Valor. **Hotéis e Turismo**. Disponível em: <<https://www.lafis.com.br/economia/setores-da-economia-brasileira/setor-turismo>>. Acesso em: 26 fev. 2020.

MARIOTTO, F. L. Mobilizing emergent strategies. In: Relatório No. 10/2000. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP), 2000.
SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. *Research Methods for Business Students*. 4.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

MENDES JÚNIOR; Biágio de Oliveira. Perspectivas para o setor de serviços 2018/2019. **Caderno Setorial ETENE**, ano 3, n. 58, [S.I.], 2018. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4296541/58_servicos.pdf/d7565650-370b-c15e033e-063a0ba8cfaf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

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

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto alegre. Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Crafting strategy**. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MONTEOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MONTGOMERY, C. A. **O estrategista**: seja o líder que sua empresa precisa. Rio de Janeiro, Sextante, 2012.

NE NOTÍCIAS. **Empresa elege Sergipe como destino turístico pós-Covid**. NE Notícias. [S.I.], 2020. Disponível em: <<https://www.nenoticias.com.br/empresa-elege-sergipe-como-destino-turistico-pos-covid/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

ROCHA, Marcio. **Comércio e serviços são a principal força motriz da economia sergipana**. Fecomércio Sergipe. Aracaju, 2015. Disponível em: <<http://www.fecomercio-se.com.br/destaques/comercio-e-servicos-sao-a-principal-forca-motriz-da-economia-sergipana>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

SERGIPE, Governo do Estado. Secretaria de Estado da Saúde. **Decreto nº 40.560 de 16 de março de 2020**: dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado de Sergipe, em razão da disseminação do vírus COVID-19. Aracaju, 2020a. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado da Saúde. **Decreto nº 40.563 de 20 de março de 2020**: dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado de Sergipe, em razão da disseminação do vírus COVID-19. Aracaju, 2020b. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em 04 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado da Saúde. **Decreto nº 40.567 de 24 de março de 2020**: dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado de Sergipe, em razão da disseminação do vírus COVID-19. Aracaju, 2020c. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em 04 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado da Saúde. **Decreto nº 40.570 de 03 de abril de 2020**: dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado de Sergipe, em razão da disseminação do vírus COVID-19. Aracaju, 2020d. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em 04 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado da Saúde. **Decreto nº 40.576 de 16 de abril de 2020**: dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado de Sergipe, em razão da disseminação do vírus COVID-19. Aracaju, 2020e. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em 04 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado da Saúde. **Decreto nº 40.615 de 15 de junho de 2020**: dispõe sobre medidas de restrição e enfrentamento ao novo coronavírus (COVID19). Aracaju, 2020f. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em 05 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado da Saúde. **Plano de Contingência Estadual para Infecção Humana pelo Novo Coronavírus**: versão preliminar. Aracaju, 2020g. Disponível em: <<https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>>. Acesso em 04 abr. 2021.

_____. Secretaria de Estado do Turismo. **Governo de Sergipe assina contrato com a Decolar para promover o turismo**. Aracaju, 2021h. Disponível em: <https://www.se.gov.br/setur/noticia/governo_de_sergipe_assina_contrato_com_a_decolar_para_promover_o_turismo_>. Acesso em: 06 abr. 2021.

SILVEIRA, Daniel. **Pandemia fez 1 milhão de brasileiros perderem o emprego em maio, diz IBGE**. G1 Economia. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/16/pandemia-fez-177-milhoes-de-brasileiros-desistirem-de-procurar-emprego-na-ultima-semana-de-maio-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

STEFANO, F.; SERRANO, F.; ESTIGARRIBIA, J.; LOUREIRO, R. O vírus que mudou a história. **Exame**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/o-virus-que-mudou-a-historia/>>. Acesso em: 05 fev. 2021.

TADINI, Rodrigo Fonseca; MELQUIADES, Tania; CASTRO, D. Fundamentos do turismo. Rio de Janeiro: **Fundação CECIERJ**, 2010.

VIEIRA, Rodrigo. **Turismo responde por 8,1% do PIB Brasil; veja dados globais.**

PANROTAS. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2019/03/turismo-responde-por-81-do-pib-brasil-veja-dados-globais_162774.html>. Acesso em: 25 jul. 2020.

WTTC - World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism economic impact. Mar, 2020. Disponível em:< www.wttc.org/eng/Tourism_Research.>Acesso em: 10 abr. 2021.

YANG, William. Primeiro epicentro da covid-19, Wuhan retoma vida normal. **DW Brasil – Notícias e análises do Brasil e do mundo.** [S.I.], 2020. Disponível em:

<<https://www.dw.com/pt-br/primeiro-epicentro-da-covid-19-wuhan-retoma-vida-normal/a-55898648>>. Acesso em: 05 dez. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZUCKERMAN, A. M. Healthcare strategic planning. Chicago: Third edition, 2012.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro Para Entrevista (Pesquisa de Campo)

Aluno: Rodrigo Gomes dos Santos

Orientador: Prof. Dr. José Pedro P. Pedroso

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da Covid-19 no Setor do Turismo em Sergipe do ponto de vista de empresários do setor.

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Data da entrevista: ___/___/___

Duração da entrevista: Início _____ Término _____

1. PERFIL DO EMPREENDEDOR

1.1 Sexo

() M

() F

1.2 Idade

1.3 Escolaridade

() Primeiro grau incompleto

() Primeiro grau completo

() Segundo grau incompleto

() Segundo grau completo

() Graduação Qual? _____

() Pós-Graduação _____

1.4 Experiência Profissional

2. PERFIL DA EMPRESA

2.1 Qual o tempo de existência da sua empresa?

2.2 Qual porte da empresa?

- Microempreendedor individual (MEI – receita bruta anual de até R\$ 81 mil)
- Micro empresa (ME – receita bruta anual de até R\$ 360 mil)
- Empresa de pequeno porte (EPP – receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões)
- Empresa de médio porte (EMP – receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões, com até 99 empregados)
- Empresa de grande porte (EGP – receita bruta anual acima de R\$ 4,8 milhões, com 100 ou mais empregados).

2.3 Quantos colaboradores sua empresa possui?

2.4 Em que setor do Turismo sua empresa atua?

- Hospedagem
- Bar e/ou restaurante
- Agência/Operadora

3. EFEITOS DA PANDEMIA

3.1 Na sua opinião qual (is) impacto (s) a pandemia causou na economia sergipana? E para o setor de turismo?

3.2 Qual o impacto gerado no faturamento da sua empresa a partir das medidas de isolamento em decorrência do COVID-19?

- Não afetou.
- Afetou um pouco .(+ ou - 25%)
- Afetou 50%.
- Afetou muito. (+ ou - 75%)
- Afetou totalmente.
- As atividades comerciais estão temporariamente suspensas
- Encerrou em definitivo as atividade.

3.3 Em relação aos seus produtos/serviços, em sua maioria:

- Manteve os mesmos preços;
- Reduziu os preços;
- Aumentou os preços;
- Não tomou nenhuma decisão.

3.4 Qual (is) estratégia(s) de mudança/ adaptação foram usadas durante a pandemia para gerar alguma receita?**3.5 Como o senhor (a) espera que a economia vai se comportar nos próximos anos?****3.6 Qual sua perspectiva para o pós pandemia para o setor do turismo?**

- Recuperação;
- Estagnação;
- Crescimento.

4. MEDIDAS DO GOVERNO**4.1 Como o senhor (a) avalia as medidas do Governo para enfrentamento a Covid-19 e diminuir os impactos na economia?****4.2 O senhor (a) acredita que com a ajuda do Governo (Estadual e Municipal) diminuiu os impactos ao seu negócio?****4.3 Quais medidas governamentais são relevantes neste momento de crise? (Pode escolher mais de uma opção)?**

- Concessão de Empréstimos;
- Redução nos tributos municipais;
- Redução nos tributos estaduais;
- Redução nos tributos federais;
- Redução nos tributos sobre serviços;
- Não avaliei ainda.

4.4 Possui sugestões de ações para empreendimentos turísticos e/o para o Poder Público tomarem em função da pandemia da COVID-19?