



**INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE ENSINO
GERÊNCIA DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM TURISMO**



RODRIGO DE OLIVEIRA JÚNIOR

**GESTÃO DE CRISES EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: SERGIPE NO
GERENCIAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19**

**ARACAJU/SE
2023**

RODRIGO DE OLIVEIRA JÚNIOR

**GESTÃO DE CRISES EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: SERGIPE NO
GERENCIAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo do Instituto Federal de Sergipe como requisito para obtenção do título de Mestre em Turismo.

Linha de Pesquisa: Gestão de Destinos Turísticos: Sistemas, Processos e Inovação (DTPI).

Orientador: Prof. Dr. José Nilton de Melo.

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Ilka Maria Escalante Bianchini.

Oliveira Júnior, Rodrigo de.

O48g Gestão de crises em agências de viagens e turismo: Sergipe no gerenciamento da pandemia da COVID-19. /Rodrigo de Oliveira Júnior. – Aracaju, 2023.

99f.: il.

Dissertação – Mestrado Profissional em Turismo – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS.

Orientador: Prof. Dr. José Nilton de Melo.

RODRIGO DE OLIVEIRA JÚNIOR

**GESTÃO DE CRISES EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: SERGIPE NO
GERENCIAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Pós-
Graduação de Mestrado Profissional em
Turismo do Instituto Federal de Sergipe
como requisito para obtenção do título de
Mestre em Turismo.

Aprovado em: _____ de _____ de 2023.

Orientador: Prof. Dr. José Nilton de Melo (Presidente)
Instituto Federal de Sergipe – IFS

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Ilka Maria Escalante Bianchini (Vice-presidente)
Instituto Federal de Sergipe – IFS

1º Examinador: Prof. Dr. Artemis Barreto de Carvalho (Membro Interno)
Instituto Federal de Sergipe – IFS

2º Examinador: Prof. Dr. Bruno Setton Gonçalves (Membro Externo)
Instituto Federal de Alagoas – UFAL

CESSÃO DE DIREITOS

É concedida ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo (PPMTUR) do Instituto Federal de Sergipe (IFS), responsável pelo Curso de Mestrado Profissional em Turismo, a permissão para disponibilizar, reproduzir ou emprestar cópias deste trabalho. O autor reserva outros direitos de publicação, sendo que nenhuma parte deste trabalho de conclusão de curso de mestrado pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

Rodrigo de Oliveira Júnior
Instituto Federal de Sergipe – IFS

Prof. Dr. José Nilton de Melo
Instituto Federal de Sergipe – IFS

Prof^a. Dr^a. Ilka Maria Escalante Bianchini
Instituto Federal de Sergipe – IFS

AGRADECIMENTOS

Nessa caminhada de mestrado, de muito estudo, esforço e empenho, gostaria de agradecer a algumas pessoas que me acompanharam e foram fundamentais para a realização de mais este sonho. Primeiramente, agradeço aos meus pais, D. Creuza e Sr. Augusto (*in memoriam*), obrigado por desejarem sempre o melhor para mim, pelo esforço que fizeram para que eu pudesse superar cada obstáculo em meu caminho e chegar aqui e, principalmente, pelo amor imenso que vocês sempre tiveram por mim e por meus irmãos.

Aos meus irmãos Regiane, Perla, Márcio e Isabel pelo apoio e pela parceria de sempre; aos meus filhos Luís e João, razões da minha vida, pela compreensão ao serem privados em muitos momentos da minha companhia e atenção; à minha esposa Adina, pela parceria, pelo companheirismo e pelo profundo apoio, me estimulando nos momentos mais difíceis, minha maior incentivadora desde os tempos de graduação – são 24 anos juntos e muitas conquistas e algumas perdas que fazem parte do processo, com ela ganhei meus maiores tesouros, que são nossos dois filhos, obrigado, meu bem, por tudo.

A vocês, minha família, sou eternamente grato por tudo o que sou, por tudo o que consegui conquistar e pela felicidade que tenho. Minha gratidão especial ao Prof. Dr. José Nilton de Melo, meu orientador, pelas cobranças e pelos puxões de orelha – obrigado por sua dedicação, principalmente na reta final do trabalho, tendo se disponibilizado a me ajudar e me orientar. Um obrigado especial a todos os professores do PPMTUR, que de forma mágica e profissional conseguiram nos passar todo conhecimento das disciplinas que nos ajudaram a concluir o mestrado, aos mestres o meu muito obrigado.

Aos colegas de turma que estiveram comigo nessa caminhada, mesmo que remotamente, criamos um vínculo especial e conseguimos concluir as disciplinas com muita harmonia e sucesso. Agradeço de coração à nossa amiga e secretária do PPMTUR Eunice, que alegra nossos dias com seus áudios motivantes no nosso grupo de WhatsApp. Saiba que você sempre nos motivou e merece todo o nosso carinho. Agradeço também à coordenação do PPMTUR, através do Prof. Dr. Lício Valério Vieira, que era o coordenador no início do mestrado e que sempre conduziu o PPMTUR com muito carinho.

À atual coordenadora, Prof^a. Dr^a. Ilka Maria Escaliante Bianchini, que foi minha professora desde a graduação, fui seu monitor em algumas disciplinas da graduação, agradeço por todo o conhecimento passado e sou grato também por dar continuidade aos trabalhos do PPMTUR com o mesmo carinho que a gestão anterior. Agradeço aos professores Dr. Artemis Barreto de Carvalho (IFS) e Dr. Bruno Setton Gonçalves (IFAL), membros da Banca de Defesa de Mestrado, pelos conselhos, pelas sugestões e pelo interesse em contribuir para o desenvolvimento deste projeto.

Agradeço também aos colegas gestores da CVC Sergipe, que contribuíram com informações para a conclusão desta pesquisa e por toda a parceria durante todo esse período conturbado que foi a pandemia de Covid-19.

Por fim, o agradecimento mais importante: agradeço a Deus por estar sempre comigo, me guiando, iluminando cada passo meu e me abençoando; este ano tem sido de muitas conquistas pessoais, o que só foi possível devido à Sua proteção. Obrigado por me dar a fé e a força necessárias para lutar e enfrentar todos os obstáculos sem nunca desistir. Agradeço a Deus por me abençoar com tantos presentes divinos, me dando talvez além do que posso merecer. Obrigado, Senhor Jesus Cristo, por tudo de bom que tenho e que sou.

RESUMO

A pandemia de Covid-19, iniciada em 2020, levou à suspensão temporária das viagens turísticas e às restrições internacionais, resultando em falências e prejuízos para empresas turísticas. Isso destacou a necessidade de adotar a gestão de crises como parte do planejamento turístico. Este estudo propõe um plano de gestão de crises para agências de viagens em Sergipe, usando a pandemia como estudo de caso. O estudo empregou um método dedutivo com abordagem quali-quantitativa e coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica, documental e questionários com gestores. O resultado é um Plano Estratégico de Gerenciamento de Crises para Agências de Viagens e Turismo em Sergipe, que irá prevenir perdas econômicas e promover uma mudança na percepção dos gestores sobre a importância da gestão de crises no planejamento turístico.

Palavras-chave: Agências de turismo. Gerenciamento de crises. Covid-19.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic, which started in 2020, led to the temporary suspension of tourist travel and international restrictions, resulting in bankruptcies and losses for tourist companies. This highlighted the need to adopt crisis management as part of tourism planning. This study proposes a crisis management plan for travel agencies in Sergipe, using the pandemic as a case study. The study employed a deductive method with a quali-quantitative approach and data collection through bibliographic and documentary research and questionnaires with managers. The result is a Strategic Crisis Management Plan for Travel and Tourism Agencies in Sergipe, which will prevent economic losses and promote a change in managers' perception of the importance of crisis management in tourism planning.

Keywords: Tourism agencies. Crisis management. Covid-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ACT	Atividades Características do Turismo
BRAZTOA	Associação Brasileira das Operadoras de Turismo
CADASTUR	Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
FECOMERCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNGETUR	Fundo Geral do Turismo
IFS	Instituto Federal de Sergipe
MTUR	Ministério do Turismo
OMS	Organização Mundial de Saúde
OMT	Organização Mundial de Turismo
PLANCON	Plano de Contingência
PPMTUR	Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo
SE	Sergipe
SEMICT	Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo
SETUR	Secretaria de Estado do Turismo
SINGTUR	Sindicato dos Guias de Turismo
SP	São Paulo
TDICs	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gerenciamento de crises para o setor turístico	26
Figura 2 – Principais operações executadas pelas agências de viagens e turismo.....	31
Figura 3 – Composição do grupo gestor de crises.....	35
Figura 4 – Síntese da pesquisa.....	38
Figura 5 – Delimitação da metodologia empregada.....	39
Figura 6 – Eixos de atuação para retomada do turismo.....	52
Figura 7 – Selo Turismo Responsável.....	54
Figura 8 – Palavras que definem a pandemia para gestores da CVC em Sergipe.....	62
Figura 9 – Elementos que compõem um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo.....	65
Figura 10 – Elementos de Comunicação que compõem um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo.....	67
Figura 11 – Etapas de um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo.....	69
Figura 12 – Procedimentos operacionais necessários para a Gestão de Crises Pandêmicas em Agências de Turismo.....	70
Figura 13 – Organograma de Equipes de Resposta para Crises em Agências de Turismo.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases do gerenciamento de crises.....	21
Quadro 2 – Síntese das crises que impactaram o setor turístico: 2001-2018.	23
Quadro 3 – Áreas de atuação das agências de viagens e turismo.....	32
Quadro 4 – Síntese das crises enfrentadas pelas agências de viagens e turismo: 1980-2013.....	33
Quadro 5 – Questões norteadoras e objetivos de pesquisa.....	40
Quadro 6 – Resultados CVC: 2019 a 2022	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	GESTÃO DE CRISES	16
2.2	GERENCIAMENTO DE CRISES NAS EMPRESAS DO SETOR TURÍSTICO	22
2.3	GESTÃO PREVENTIVA DE CRISES PARA AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: PLANO DE CONTINGÊNCIA	29
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	38
3.1	NATUREZA, MÉTODO E ABORDAGEM DO ESTUDO	38
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: TÉCNICAS, INSTRUMENTOS E SUJEITOS DA PESQUISA	421
4	A PANDEMIA DA COVID-19 E A CRISE NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO	45
4.1	A PANDEMIA DA COVID-19 E OS IMPACTOS PARA O SETOR TURÍSTICO	45
4.2	MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO DA CRISE ECONÔMICA NO TURISMO DECORRENTE DA COVID-19	51
5	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES PARA A CVC SERGIPE	57
5.1	AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NA PANDEMIA DA COVID-19: A PERSPECTIVA DA CVC EM SERGIPE	57
5.2	GESTÃO DE CRISES PARA AGÊNCIAS DE VIAGENS: PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES PARA A CVC EM SERGIPE	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	777
	APÊNDICE A – Questionário para gestores de agências de viagens e turismo	86
	APÊNDICE B – Questionário para representante da ABAV	88
	APÊNDICE C – Questionário para representante da SETUR/SE	90
	APÊNDICE D – Plano Estratégico para Gerenciamento de Crises em Agências de Viagens e Turismo: CVC em Sergipe	92

1 INTRODUÇÃO

O turismo é fundamental no desenvolvimento econômico em muitos países. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), entre 2014 e 2018, a cada cinco empregos gerados em todo o mundo, um advinha do turismo (OMT, 2019). Outrossim, como gerador de inúmeros postos de trabalho e renda, o turismo está entre os setores da economia que mais foi afetado pela pandemia do novo coronavírus (OMT, 2020a), haja vista seu desenvolvimento (do turismo) ser pautado no deslocamento de pessoas para outros territórios.

Igualmente, o setor também foi o mais prejudicado com as medidas de segurança estabelecidas pelos governos visando o combate ao alastramento dos casos da doença, que consistiram, dentre outras, nas medidas de isolamento social, as quais ocasionaram uma interrupção abrupta e total nos deslocamentos turísticos durante grande parte do ano de 2020, além de fechamento do comércio em diversos países, inclusive o Brasil.

A OMT (2019) aponta que, no ano de 2019, o turismo registrou um aumento de 4% no número de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, ocasionando o décimo ano consecutivo de crescimento do setor, além de possuir previsão de crescimento médio equivalente em 2020. O setor turístico vinha em franca ascensão até 2019, quando foi surpreendido pelo aparecimento da Covid-19, o qual limitou o deslocamento e as aglomerações de pessoas.

Esse panorama, reforçado pela crise financeira e política enfrentada no país, ocasionou desconfiança internacional e, por conseguinte, sanções que afetaram sobremaneira o turismo, principalmente o internacional. Por sua vez, o encerramento do funcionamento de empresas, o aumento das taxas de desemprego (crescimento da informalidade), o baixo poder aquisitivo dos brasileiros, além da alta do valor do dólar e do euro (BARBOSA; PRATES, 2020), bem como o fechamento das fronteiras por parte de diversos países para o Brasil, apontaram para a necessidade do estabelecimento de estratégias com o intuito de reestruturar o mercado turístico nacional.

É de extrema relevância a percepção de que a recuperação e o reaquecimento do turismo dependem, essencialmente, de um planejamento racional e cuidadoso. Essa premissa demonstra a necessidade urgente de que análises detalhadas do panorama sejam empreendidas para embasar decisões futuras. Com isso, um

planejamento focado exclusivamente na elaboração de ações estratégicas para enfrentar os efeitos desse período de isolamento social não é o ideal, sendo imprescindível que os gestores estabeleçam medidas para mitigar as perdas que novas ondas de contaminação pela Covid-19 possam ocasionar ao setor, tal qual outros sinistros.

Frente ao exposto, fica clara a seriedade em adotar a gestão de crises para o turismo face a necessidade de não somente controlar os efeitos da estagnação no país, mas também prevenir e proteger o setor do risco de novos impactos negativos, principalmente econômicos (SOUZA *et al.*, 2018). A importância da gestão de crises reside na necessidade de os gestores turísticos adotarem ações visando prevenir, enfrentar e mitigar os efeitos adversos que eventualmente podem acometer a destinação e as organizações turísticas, efeitos esses provenientes de instabilidades e oscilações que direta ou indiretamente afetam a cadeia produtiva do turismo.

Diante do permanente clima de incerteza que caracteriza a atividade turística, advindo de sua dinamicidade e complexidade (BENI, 2011), a gestão de crises precisa estar inclusa no planejamento e na gestão cotidianos dos destinos e equipamentos turísticos, através do monitoramento e da avaliação dos cenários externo e interno ao sistema turístico, a fim de possibilitar maior facilidade, por parte dos gestores, em se proteger e lidar com os prejuízos que esses cenários de riscos e incertezas podem ocasionar.

A motivação para desenvolver esta pesquisa para o Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo (PPMTUR), do Instituto Federal de Sergipe (IFS), se deu em virtude da formação acadêmica do pesquisador como turismólogo e sua experiência profissional como agente de viagens, o que permitiu que este tivesse um vislumbre dos danos econômicos ocasionados pela Covid-19 na agência de viagens e turismo em que exerce a atividade como supervisor de vendas.

O estado de Sergipe também tem sofrido, sobremaneira, os impactos econômicos suscitados pela pandemia; logo, é imperioso problematizar os dados nessa escala local como meio de compreender as repercussões da interrupção do fluxo de turistas sobre a população e a economia sergipanas nesse contexto de riscos e incertezas.

Desse modo, foram estabelecidas algumas questões que nortearam as discussões e levaram à elaboração deste estudo: (1) quais foram as medidas público-privadas para o gerenciamento da crise gerada pela pandemia de Covid-19 que

impactaram as agências de viagens e turismo sergipanas? (2) quais foram as principais dificuldades encontradas pelas agências de viagens e turismo sergipanas no enfrentamento da crise desencadeada pela pandemia de Covid-19? (3) como a gestão de crises pode oportunizar o enfrentamento de futuras crises pelas agências de viagens e turismo em Sergipe?

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral propor a criação de um plano de gestão de crises para as agências de viagens e turismo em Sergipe, tendo como estudo de caso a pandemia da Covid-19. Para alcançar o objetivo proposto, os objetivos específicos incluem: a) identificar as ações adotadas pelas agências de viagens e turismo sergipanas, bem como pelo poder público, para o enfrentamento da crise ocasionada pela Covid-19; b) detectar os principais obstáculos enfrentados pelas agências de viagens e turismo sergipanas no enfrentamento da crise suscitada pela pandemia da Covid-19; c) apontar estratégias para auxiliar no gerenciamento de crises pelas agências de viagens e turismo em Sergipe.

Com este trabalho, pretende-se demonstrar a relevância do planejamento estratégico através da gestão de crises para a atividade turística como um todo, com foco nas agências de viagens e turismo. Desse modo, a pesquisa poderá contribuir para o estabelecimento de planos de retomada do turismo coerentes com o panorama vigente e as perspectivas futuras para o setor, além de mensurar os danos provenientes da pandemia nas agências de viagens e turismo da CVC Sergipe, de modo a fornecer orientações mais eficazes para a superação da crise econômica ocasionada pela Covid-19.

Existe uma demanda latente por dados relativos ao turismo em Sergipe, assim se espera que, a partir dos dados coletados com esta pesquisa, seja possível oferecer informações e indicadores para apoiar a adoção de ações estratégicas pelas agências de viagens e turismo com vistas à retomada do crescimento do turismo no estado. Frente a uma análise preliminar, percebe-se que, apesar de a pandemia ser um risco imprevisível, os empreendimentos turísticos sergipanos, no caso desta pesquisa, as agências de viagens e turismo, em geral não possuem um planejamento estratégico que contemple a gestão de crises, estando quase que absolutamente despreparados para superar a pandemia ou qualquer outra estagnação ou recessão.

Logo, este trabalho de conclusão de curso se apresenta como um dos produtos resultantes desta pesquisa, o qual se encontra dividido em seis seções. A primeira delas é composta por esta introdução, sendo a segunda seção composta por uma

fundamentação teórica em que são abordadas as seguintes temáticas: gestão de crises, agências de viagens e turismo, impactos da Covid-19 no turismo, e a seção três, por sua vez, contempla a metodologia da pesquisa.

A seção quatro traz uma análise dos impactos da Covid-19 na cadeia produtiva do turismo, com foco no setor de agência de viagens e turismo, além de apresentar as medidas público-privadas de enfrentamento à crise adotadas no sistema turístico do estado. A seção cinco foca no contexto da CVC em Sergipe, finalizando com a proposta de instrumento de planejamento para o gerenciamento de crises dessa organização turística. Por fim, a sexta seção se refere às considerações finais do estudo.

Como produto final do mestrado, está sendo entregue um plano para gerenciamento de crises em agências de viagens e turismo, destinado sobretudo às franqueadas da CVC em Sergipe, mas que poderá ser adotado como modelo por outras agências de viagens e turismo. Acredita-se que este trabalho é de interesse público e pode ajudar na tomada de decisões relativas ao mercado turístico local, bem como para estreitar as relações entre as instituições de Ensino Superior e o setor produtivo da economia do turismo, oferecendo um produto adaptável para setores da iniciativa pública e privada.

Desta feita, é notório que esta pesquisa poderá contribuir para a incidência de mais estudos e construções acadêmicas acerca dos impactos da pandemia no mercado turístico sergipano, bem como para ampliar o olhar sobre a importância da adoção do processo de planejamento não somente para detectar riscos, mas também para prever e gerenciar crises. Apesar de a atividade turística ser complexa, dinâmica e multifacetada, premissa que a torna altamente suscetível a mudanças decorrentes dos fenômenos internos e externos ao sistema, os estudos acerca da gestão de crises no turismo são incipientes, principalmente quando aliados ao segmento das agências de viagens e turismo. Assim, esta pesquisa visa mitigar essa lacuna.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção trata acerca da importância do planejamento para a gestão de empreendimentos turísticos, sobretudo ante a complexidade da atividade turística que torna esses equipamentos altamente suscetíveis às oscilações e mudanças constantes provenientes da dinamicidade que afeta tanto o ambiente interno quanto o externo ao sistema turístico.

Nesse sentido, o planejamento estratégico torna-se um processo indispensável para o gerenciamento das crises que inadvertidamente afetarão a cadeia produtiva do turismo, sobretudo antevendo-as, e, para tanto, é indispensável que a gestão de crises esteja inserida no cotidiano das organizações.

Com isso, o referencial teórico da pesquisa focará em uma discussão sobre o papel da gestão de crises no planejamento estratégico de agências de viagens e turismo, evidenciando a relevância da gestão preventiva e, por consequência, da adoção de um plano de ações que oriente o monitoramento, o controle e a ação prévia e rápida ante o sinal de riscos e incertezas a fim de evitar que a crise se instale. Esta seção servirá como referência basilar para este estudo.

2.1 GESTÃO DE CRISES

Com a instituição da globalização e do capitalismo como forças hegemônicas que regem o mercado, além do fortalecimento e da franca expansão da tecnologia e dos instrumentos de comunicação, as empresas têm passado a ser encaradas como negócios globais, haja vista a fragmentação das fronteiras e o cenário de transformação acelerada vigente (CHIAVENATO, 2004), no qual a tomada de decisões precisa ser concretizada em tempo recorde, o que, em muitos casos, requer um caráter proativo, antecipando quaisquer infortúnios ou condições de crise.

Nada é mais rotineiro do que uma crise do capitalismo. Todas as crises têm as suas características únicas e são todas humanamente devastadoras – mas nada é mais previsível, e, em termos intelectuais, são ainda mais enfadonhas, no sentido de que cada uma apenas nos relembra como é tão propenso ao colapso (CASTELLS; CARDOSO; CARAÇA, 2013, p. 74).

Em conformidade com o exposto, percebe-se que fatores como tendências de consumo, inovações tecnológicas, sazonalidade, instabilidade política, progresso ou recessão econômica, modificações nos padrões sociais, mudanças climáticas, guerras, atentados e crises sanitárias interferem diretamente no posicionamento de mercado e rentabilidade dos negócios, mesmo no caso de ocorrerem no ambiente externo à organização (VARGAS-SÁNCHEZ, 2018). Diante disso, o mesmo autor assinala que uma crise é composta por um elemento provocativo, promotor de ameaças e danos, deflagrando, assim, a necessidade de ação para mitigá-la.

É salutar pontuar que as consequências de uma crise são percebidas e geram impactos para as organizações e os *stakeholders* em níveis, abrangências e dimensões diferentes. Ela choca frente aos desafios que impõe, os transtornos suscitados e a imperícia de muitos gestores em superá-la com o mínimo de perdas (FAULKNER, 2001). Todavia, para alguns autores, a exemplo de Friedman (2005), os cenários de crise ensejam mudanças na lógica instituída, uma vez que, a partir das decisões adotadas para enfrentamento dos impactos negativos por ela gerados, novas percepções e decursos se desvelam através do aprimoramento de diretrizes, normas e processos.

Para tanto, é relevante os gestores deterem, além de conhecimentos técnico e teórico, saberes empíricos adquiridos com outras situações de riscos e incertezas, mesmo ante o entendimento de que cada crise é única e instável. Essa conjuntura contribui para a tomada de decisões e a elaboração de estratégias direcionadas ao enfrentamento da crise, haja vista que “as crises estabelecem cenários incontrolláveis e dinâmicos que só conseguem ser decifrados por pessoas que têm experiência anterior e conhecimento de gerir a situação de crise em particular” (TITO, 2018, p. 27).

Burnett e Johnston (2020) apontam que uma crise pode surgir a partir de um acontecimento, real ou potencial, que enseje mudanças expressivas que as organizações não apresentem atributos suficientes para encará-las, sejam elas nascidas no âmbito da própria organização ou resultado de fatores externos. Para facilitar a compreensão dessa conjuntura, Glaesser (2008, p. 27) conceitua crise como “[...] um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes, inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos.”

A crise não se restringe a uma ameaça que afeta a capacidade de operação e rendimento das organizações, mas assume também a possibilidade de figurar como um episódio oportuno para promover modificações nas estratégias e ações adotadas

pela organização. Diante do seu caráter excepcional e dinâmico, as crises demandam uma célere tomada de decisões, o que leva a transformações em alguns negócios, assim como em toda a cadeia produtiva na qual eles se encontram inseridos.

As organizações encontram frequentemente problemas e conflitos nas suas operações diárias, embora estes possam não ser necessariamente qualificados como situações de crise. É crucial diferenciar situações que, pela sua própria natureza, nem sempre constituem uma crise. Estes só podem ser genuinamente considerados como tal, conforme enfatizado por Tito (2018) quando envolvem falhas que perturbam direta ou indiretamente a harmonia ou os interesses da organização, levando a angústia, ameaças à reputação e perdas financeiras.

A crise é por natureza ordinária e temporária, mas recorrente, podendo ser identificada antes de sua implantação, além de resultar em uma oportunidade, ou não, de promover melhorias que estarão sujeitas à forma como será conduzida. Faulkner (2001) defende a existência de meios para prevenção e gerenciamento dos efeitos ocasionados pelas crises, apesar de salientar que, mesmo diante das dificuldades em prever com exatidão a sua incidência, é possível identificar os cenários que podem desencadeá-las.

Tito e Araújo (2019) ratificam o exposto e frisam que, em regra, a crise dá sinais antes de se instaurar, haja vista ser resultado de um processo de ascensão progressiva que culmina em um cenário de riscos e incertezas, não ocorrendo tão repentinamente quanto suposto por grande parte dos gestores. Corroborando isso, Argenti (2014) explana que a crise é resultado de um acúmulo de falhas e eventos negativos que figuram como riscos para a organização, de modo que, ao longo do tempo, ao não serem detectados e/ou solucionados, evoluem para uma situação com desdobramentos potencialmente negativos.

Segundo Glaesser (2008), a crise apresenta-se a partir das formas potencial, latente e aguda. Para o autor, a crise potencial é aquela suscetível de acontecer, mas sem existência real; a crise latente é aquela que existe, mas se encontra reprimida; e a crise aguda, por sua vez, é aquela que já se encontra instaurada e atingiu um nível expressivo de gravidade.

Para Gundel (2005), a crise é percebida a partir de quatro tipologias, a saber: convencionais, compostas pelas crises previsíveis, para as quais as organizações possuem capacidade de resolução; inesperadas, representadas pelas crises imponderáveis, mas influenciadas pelas organizações; intratáveis, concebidas como

crises previsíveis, porém para as quais os gestores não possuem soluções; e fundamentais, que, apesar de esperadas, não são sujeitas ao domínio dos gestores.

Em presença da prerrogativa de que a crise não é um evento de ocorrência súbita (OLIVEIRA; NADAIS, 2021), é ressaltada a importância de sua antecipação, visto a proatividade ser elementar para mitigar perdas exponenciais nas empresas. Isto posto, torna-se imperativo que as organizações empreguem procedimentos de gestão de crises visando não apenas administrar os eventos adversos, mas, sobretudo, não permitir que a crise se instaure. Na perspectiva de Tito,

A partir desta consideração, propõe-se uma definição de administração de crise como sendo um trabalho desenvolvido pelas organizações na tentativa de, primeiramente, entender e prevenir as crises, administrando aquela que, por ventura, venha a ocorrer, levando em consideração o interesse de seus *stakeholders* em cada etapa de suas atividades de treinamento e planejamento para crises. Este esforço deve ser contínuo, abrangente e estar integrado (2018, p. 25).

Desta feita, a gestão de crises decorre do planejamento estratégico como um processo sistemático e contínuo, através do qual a organização detecta riscos e ameaças, adota medidas de prevenção, reprime os efeitos e avanços dos acontecimentos negativos, assim como traça estratégias para recuperação da empresa e delimita indicadores para o controle dessas ações (VARGAS-SÁNCHEZ, 2018; BURNETT; JOHNSTON, 2020; PAIXÃO, 2022).

O planejamento estratégico direciona-se a toda a organização, sendo concebido pela diretoria. Esse processo de planejamento abrange a concepção de objetivos e diretrizes que deverão nortear as ações dos demais setores, expressos em procedimentos, políticas e normas. Em decorrência disso, o planejamento estratégico possui um prazo de duração longo (PETROCCHI, 2008).

O cenário de instabilidade e constantes transformações que atualmente permeia o ambiente empresarial tem cada vez mais contribuído para que muitas organizações demandem a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão a fim de se manter e crescer em um mercado altamente competitivo (CHIAVENATO, 2004). Além de as empresas precisarem estar atentas ao ambiente interno de suas organizações, estas devem considerar o ambiente externo, premissa que impacta diretamente em sua posição frente aos concorrentes.

Outrossim, os gestores se valem do planejamento estratégico para estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, processo que perpassa a análise do ambiente e da organização, a definição de diretrizes, objetivos, metas, plano de ações e resultados pretendidos a longo prazo, assim como outras prerrogativas que contribuam para elaborar estratégias que mantenham e impulsionem o posicionamento da empresa no mercado.

Nadais (2021) e Wen *et al.* (2020) salientam que os estudos acerca da gestão de crises possuem um foco maior na sua capacidade de mitigar, reparar e fiscalizar cenários de riscos e incertezas do que em precavê-los. Essa premissa também é percebida no ambiente corporativo, onde muitas empresas utilizam a gestão de crises essencialmente para lidar com os acontecimentos negativos ao invés de antecipar as situações e solucioná-las.

É salutar frisar que a tomada de decisões em situação de crise é crítica, uma vez que, em muitos casos, os gestores não possuem tempo e informações consideráveis para analisar as causas e consequências desses cenários, bem como os impactos que as estratégias por eles adotadas vão ensejar (TITO; ARAUJO, 2019). Para que a tomada de decisões ocorra com maior racionalidade e segurança, inclusive nos contextos de riscos e incertezas, é profícuo que a gestão de crises seja inserida no cotidiano das empresas a ponto de possibilitar que os atores sociais se valham dos aprendizados promovidos por esse processo.

Muitas crises têm início no ambiente interno das organizações em decorrência de imperícias gerenciais ante a postura defensiva que muitas empresas assumem, não se atentando aos acontecimentos negativos ocorridos no âmbito das organizações, tal qual os cenários de riscos e incertezas do ambiente externo, cujos efeitos negativos podem atingi-las. Portanto, é importante considerar o efeito cascata que acomete o mercado, o qual é potencializado pelo fenômeno da globalização, a ponto de um contexto de crise instaurado em território longínquo ou em outro setor econômico afetar, direta ou indiretamente, a organização.

Desta feita, Glaesser (2008) apresenta um modelo de gerenciamento de crises definido a partir de duas fases complementares: prevenção da crise e enfrentamento da crise (Quadro 1):

Quadro 1 – Fases do gerenciamento de crises

Prevenção da crise					
Precauções contra a crise				Disposições para a crise	
Gestão do risco			Treinamento	Alerta Inicial	Ajuste
Análise	Avaliação/ Planejamento	Proteção/ Implementação			
Enfrentamento da crise					
Limitação das consequências			Recuperação		
Utilização de instrumentos					

Fonte: Adaptado de Glaesser (2008).

A prevenção de crises é a fase proativa do processo, responsável pela identificação dos recursos e incertezas que podem culminar na crise, a qual é composta por duas etapas, que temporalmente podem ser aplicadas sequencial ou concomitantemente. A etapa Precauções contra a crise compreende a elaboração e aplicação de atividades preventivas, bem como o planejamento de medidas para enfrentamento da crise, a fim de atenuar os prejuízos (GLAESSER, 2008).

É uma área de natureza estratégica, que inclui a política de riscos, visando antecipar os cenários que propiciam a culminância de crises, os planos operacionais e o treinamento para reagir à crise. Já a etapa Disposições para evitar a crise contempla as medidas para impedir a progressão da crise. É o alerta inicial no qual são identificados, a tempo de reagir, os acontecimentos que podem ensejar uma crise, assim como é detectado o seu nível de gravidade a fim de serem adotadas medidas céleres de contenção (GLAESSER, 2008). Ademais, nesta etapa incluem-se os ajustes necessários na organização e nos planos operacionais para enfrentamento da crise, com vistas a aumentar sua reação ante um cenário de crise instaurada.

Glaesser (2008) delinea a fase Enfrentamento da crise como aquela que corresponde ao estágio de reação, o qual se inicia a partir da identificação do cenário de crise, e é composta por duas etapas sequenciais: Limitação das consequências e Recuperação. Segundo o autor supracitado, a etapa Limitação das consequências emprega instrumentos administrativos para limitar os impactos e dar um fim à situação de crise, ao passo que a etapa Recuperação apresenta atividades voltadas à superação dos impactos negativos suscitados pela crise, inclusive analisando as lições que poderão ser aprendidas com a situação com o objetivo de auxiliar para que se evitem novas crises.

Percebe-se que o modelo para gerenciamento de crises proposto por Glaeser (2008) contempla a fase proativa, denominada prevenção de crises, na qual serão adotadas ações preventivas, com a criação de planos para mitigar perdas que ocasionalmente sejam suscitadas por esse cenário caso a crise se instaure, além da adoção de medidas para frear o seu progresso; e a fase reativa, quando a crise torna-se real e se faz necessário enfrentá-la. É nesta etapa que são utilizados os instrumentos administrativos elaborados na fase anterior e é realizado o controle dos impactos da crise, observando-se os resultados das ações adotadas para mitigá-la.

Autores como Argenti (2014) e Castells, Cardoso e Caraça (2013) pontuam a importância da adoção de uma abordagem proativa para o enfrentamento da crise. Todavia, Paixão (2022) reconhece que a abordagem reativa é a mais adotada pelo mercado e que esta apresenta como principal benefício o impedimento da intensificação da crise com a adoção de ações equivocadas. Porém, para o autor, a abordagem proativa é a que garante maiores compensações ao longo do tempo.

Frente à fragilidade do meio corporativo, cenário que deflagra a suscetibilidade do mercado à eclosão de crises, alguns setores apresentam uma vulnerabilidade potencializada ante sua dependência de fatores externos, como é o caso das empresas presentes na cadeia produtiva do turismo por causa das constantes transformações e oscilações pelas quais o mercado turístico é interpelado. Assim, é necessário, por efeito das problemáticas ocasionadas pelas crises instauradas, que essas empresas se antecipem aos fatos que incidem para si como riscos.

2.2 GERENCIAMENTO DE CRISES NAS EMPRESAS DO SETOR TURÍSTICO

O turismo é um fenômeno socioeconômico concernente à sociedade contemporânea, o qual apresenta elevadas e progressivas taxas de crescimento ao longo da história. Enquanto atividade econômica, o turismo vem se destacando na balança comercial global, de modo que muitos destinos turísticos têm sentido esses efeitos e trabalhado para o seu pleno desenvolvimento (BENI, 2011).

Essa tendência deve-se a variados motivos, tais como: aumento da renda *per capita* da população global; evolução tecnológica das comunicações, a qual é responsável por transmitir ao consumidor o conhecimento acessível e rápido sobre lugares que despertam desejos de viagens, além de facilitar as operações de

comercialização dos produtos turísticos através dos sistemas de informação (DIAS, 2003).

No mais, o crescimento desordenado das cidades, fazendo com que seus moradores busquem outros ambientes para recuperação física e mental; a globalização da economia; o aumento do tempo livre, entre outros aspectos, têm contribuído, ao longo das últimas décadas, para impulsionar os impactos positivos do turismo na balança comercial das nações (KUNZ, 2012).

O turismo não compreende somente o período de permanência do turista no destino em si, mas também os aspectos que compõem as fases pré e pós-viagem. Esse panorama destaca a complexidade e a dinamicidade da atividade turística, a qual perpassa etapas que demandam ações distintas, as quais devem ser consideradas pelos gestores, pois impactam na experiência de viagem.

Nesse contexto, cenários de instabilidade provenientes de mudanças no padrão de consumo, flutuações do mercado, variações quadrienais na política de turismo, alterações nos anseios dos autóctones (MILANO; NOVELLI; CHEER, 2019), entre outros eventos ambientais, econômicos, políticos e sanitários que acometeram o mundo (Quadro 2), também se apresentam como preocupações que podem afetar a atratividade do destino.

Quadro 2 – Síntese das crises que impactaram o setor turístico: 2001-2018

Ano	Crises
2001	Ataques terroristas nos Estados Unidos da América
2003	Epidemia SARS
2003	Segunda Guerra do Golfo
2004	Terremoto e tsunami do oceano Índico
2005	Furacão Katrina
2006	Invasão israelense do Líbano
2007	Onda de calor europeia
2008	Alta histórica do preço do petróleo
2010	Pandemia de gripe suína
2010	Erupções do vulcão Eyjafjallajokull
2011	Primavera Árabe
2011	Terremoto no Japão
2012	Guerra na Síria
2012	Seca na África Oriental
2013	Ataques terroristas na Europa
2016	Brexit
2018	Subida do preço do petróleo

Fonte: Burnett e Johnston (2020).

Além de ações voltadas ao aperfeiçoamento de produtos e serviços, ao incremento da vantagem competitiva, à excelência no atendimento e no bem-receber dos turistas, os gestores do turismo, no âmbito público e/ou privado, devem buscar estabelecer parcerias e instituir modelos de gestão que considerem os interesses e as aptidões dos *stakeholders* a fim de trabalhar conjuntamente em favor do desenvolvimento da atividade turística na localidade (BENI, 2020).

Isso se deve, em decorrência de seu efeito multiplicador, ao fato de que os impactos suscitados pelo turismo atingem micro, pequenas, médias e grandes empresas, sejam elas do setor turístico ou não, assim como os empreendedores autônomos e os trabalhadores informais. Diante disso, a complexidade intrínseca à atividade sobressai ante o caráter intersetorial do turismo.

Seguindo essa prerrogativa, o fenômeno turístico interage com variados atores sociais, setores e instituições, além de efetuar trocas assíduas com o ambiente, demonstrando, assim, por que situações ocorridas no ambiente externo ao destino turístico interferem diretamente no ambiente interno, bem como se sabe que a ocorrência de alterações em um dos setores pode impactar a cadeia produtiva como um todo (HALL, 2001).

Elucida-se, a partir de então, que a estruturação e o desenvolvimento da atividade turística no destino se configuram como um processo ativo, mutável e contínuo, abrangendo o território no qual a atividade é desenvolvida (municipal, estadual, regional, nacional), mas também os equipamentos turísticos nele inseridos. Em outras palavras, os panoramas interno e externo ao destino e as empresas impactam em maior ou menor grau todos os setores, as instituições e os agentes neles incluídos.

[...] planejamento é o processo de interferir e programar os fundamentos definidos do turismo que, conceitualmente, abrange em três pontos essenciais e distintos: estabelecimento de objetivos, definição de cursos de ação e determinação da realimentação, já que a atividade apresenta enorme interdependência e interação de seus componentes (BENI, 2006, p. 12).

Esse contexto aponta para a necessidade da adoção de medidas estratégicas pelos gestores do destino, com o intuito de minimizar os malefícios suscitados pelo turismo à localidade e seus residentes, o que reforça a necessidade de

profissionalização e qualificação dos processos inerentes ao planejamento e à gestão da atividade frente às constantes transformações que são impostas ao setor.

Entretanto, Hall (2001) e Chiavenato (2004) salientam que o planejamento não serve exclusivamente como referência para a tomada de decisões, mas também possibilita que sejam avaliadas as causas, as consequências e os efeitos das decisões tomadas. Diante das transformações e dos impactos provocados pelo desenvolvimento do turismo, o planejamento tende a assumir, em maior grau, uma postura reativa (BINFARÉ *et al.*, 2016), sendo adotado como ferramenta para superar situações já instauradas a partir de medidas já previstas, com o mínimo de adaptações.

Em menor ocorrência, o planejamento é adotado como uma ferramenta que se relaciona à atitude proativa, a qual antecipa novas situações, sejam elas oportunidades ou ameaças, e impulsiona a ação preventiva, a partir de um conhecimento amplo do meio e do acompanhamento de suas mudanças (BINFARÉ *et al.*, 2016). Porém, para esses autores, o processo de planejamento precisa ser dinâmico a ponto de possibilitar a adoção da postura reativa ou proativa nos casos em que houver ineficácia das medidas previstas ou falha de prospecção em alguma variável inerente ao processo.

À vista disso, Silveira (2011) dispõe que o planejamento estratégico é indispensável nesse contexto não somente para preparar os gestores para a tomada de decisões, mas também para orientar o controle e o acompanhamento das ações delimitadas, bem como o monitoramento e a mensuração dos resultados alcançados, o que permite, juntamente com a capacidade de atualização, adequação e projeção de cenários futuros, a seleção de um decurso de ação mais sólido, mesmo que em meio a condições turbulentas e incertas.

Nesse enquadramento, Zhang *et al.* (2021) ressaltam que a cadeia produtiva do turismo, em geral, é composta por empresas de pequeno e médio porte que costumam estar menos preparadas para as crises e, por consequência, apresentar menores chances de recuperação, visto que, segundo Carty (2021), essas organizações são geridas com recursos limitados, inclusive colaboradores com conhecimento técnico para estabelecer estratégias visando a gestão dos negócios em situações de incerteza.

Portanto, compreende-se que o gerenciamento de crises no turismo apresenta maior complexidade que outras atividades econômicas ante seu caráter multiplicador, intersetorial e dinâmico, que o torna muito suscetível a crises, ressaltando a

necessidade de envolvimento entre os *stakeholders* do turismo, além do estabelecimento de parcerias público-privadas e privadas-privadas com vistas a canalizar esforços e recursos para o gerenciamento de crises.

Esse panorama é ratificado por Ritchie (2004) ao apresentar um modelo de gerenciamento de crises voltado para o segmento de turismo (Figura 1), baseado em Faulkner (2001), o qual delimitou as principais ferramentas estratégicas para gestão de crises – Avaliação de Riscos e Planos de Contingência de Desastres, além de prever a instituição de comitê, centro de comando e planos para gerenciamento de crises.

Figura 1 – Modelo de gerenciamento de crises para o setor turístico



Fonte: Ritchie (2004).

A etapa de prevenção e planejamento de crises é composta por planos e estratégias visando limitar os danos suscitados pela crise (RITCHIE, 2004). Nesta etapa são identificados os acontecimentos negativos que podem ocasionar uma crise, os quais serão analisados a fim de contribuir para abalzar modos de prevenir seu progresso e mitigá-los. É composta pelas seguintes etapas (TITO, 2018, p. 34):

1. Previsão estratégica – por meio da coleta de dados políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, podem ser encontrados indícios de problemas potenciais;
2. Planejamento de contingência – planos que serão colocados em prática na eclosão de uma crise;
3. Análise dos problemas identificados;
4. Análise do cenário – é criado um ambiente de crise hipotético para discussões capazes de gerar decisões que poderão ser tomadas diante de uma situação real.

Na etapa de implementação estratégica, a crise encontra-se vigente, assim, neste caso, os planos delineados na etapa anterior são aplicados (RITCHIE, 2004). Tito (2018) salienta que esses instrumentos devem ser ajustáveis, com execução flexível e monitoramento ininterrupto. O autor clarifica as ações adotadas nesta fase (TITO, 2018, p. 35-36):

1. Avaliação, seleção e implementação de estratégias adequadas – avaliação minuciosa das estratégias que estão disponíveis para a organização e a seleção daquelas que melhor se adaptam às suas necessidades;
2. Implementação de uma comunicação eficaz de crise e estratégia de controle – a mídia tem o poder de encorajar o fluxo e a intensidade de uma crise. Deste ponto, surge a necessidade de que as organizações implementem um plano estratégico de comunicação de crise para ajudar a limitar os danos de um acontecimento negativo;
3. Controle e atribuição de recursos para lidar de forma efetiva com tais incidentes – nesta fase, a empresa necessita se organizar ou se reconfigurar para implementar e controlar recursos. Esses recursos podem ser financeiros, humanos, formação de unidades ou equipes de gerenciamento de crises, entre outros;
4. Identificação e desenvolvimento de trabalhos colaborativos com setores afins e partes interessadas – durante um processo de gerenciamento de crises, a quantidade de pessoas e empresas envolvidas é grande, necessitando-se que as pessoas envolvidas e os planos sejam integrados. Nesta fase, as reuniões devem ser constantes para avaliar a eficácia das estratégias adotadas, assim como a resposta das várias partes interessadas,

procurando rever também o desenvolvimento da crise à medida que ela evolui.

Por fim, a etapa de resolução, avaliação e *feedback* contempla os esforços para recuperação da organização após ser impactada pelo cenário de crise, bem como o monitoramento e o controle de todo o processo (RITCHIE, 2004). Neste caso, empregam-se medidas para restabelecimento do posicionamento da organização, além do acompanhamento e da supervisão de todo o processo, delimitando os ensinamentos aprendidos para prevenção de futuras crises.

A partir do exposto, esta pesquisa focou na gestão preventiva de crises por se apresentar como a abordagem mais eficaz para reduzir riscos e incertezas que suscitam crises e, por conseguinte, abrandar os prejuízos delas advindos. A gestão preventiva de crises contribui para que o cenário negativo de perdas seja evitado em muitos casos e, quando não for possível, que ao menos este seja antevisto, em tempo hábil, para que ações voltadas à sua mitigação sejam adotadas.

A partir dessa iniciativa, são planejadas ações para limitar, ou ao menos amenizar, as consequências das crises, de modo que sua eficácia encontra-se atrelada ao tipo, à intensidade e à dimensão do evento que as provocou. Logo, as medidas preventivas podem englobar cinco dimensões básicas (GLAESSER, 2008):

1. Diversificação – variação das atividades da organização através da implantação de novos produtos e serviços, novos mercados e públicos etc.;
2. Transferência – repasse de atividades com acentuado potencial de risco, e suas consequências, para outro sujeito econômico, seja empresa subsidiária ou terceirizada, cuja transferência pode ser parcial ou total;
3. Cooperação – estabelecimento de cooperativas para oferecer medidas de gestão de crises (treinamento, comunicação, procedimentos etc.) para organizações do mesmo setor, as quais tendem a ser impactadas por acontecimentos similares, a fim de minimizar custos e perdas com essa demanda;
4. Seguro – tipo especial de transferência de consequências provenientes de uma crise, neste caso, no âmbito financeiro, para uma seguradora, por meio de acordo contratual em que são delimitados os tipos de eventos, a extensão dos danos e as causas da crise para as quais é obrigatório o ressarcimento de perdas e despesas;

5. Custeio próprio – medida passiva de segurança com a criação de reservas de curtíssimo prazo, visando arcar com riscos especulativos e outros acontecimentos negativos inusitados e/ou que não contam com cobertura do seguro.

A análise em tempo hábil das prováveis consequências que os acontecimentos negativos podem ocasionar na organização é a chave para que o objetivo de qualquer empresa seja alcançado: sucesso a longo prazo. Diante disso, Paixão (2022) pontua que a gestão de crises deve se apresentar como um processo contínuo para as organizações turísticas, sobretudo as ações proativas, a fim de minimizar as variações sofridas pela cadeia produtiva desse setor em decorrência de desastres de ordens diversas.

O caráter sistêmico da atividade turística reforça essa premissa, ao tempo que os acontecimentos que impactam a destinação também afetam, em maior ou menor grau, a cadeia produtiva como um todo, e vice-versa. Essa conjuntura aponta para a necessidade de os gestores turísticos se valerem do processo de planejamento para a prevenção de crises, efetuando análises do ambiente interno e externo, assim como o monitoramento dos resultados da empresa e o estabelecimento de estratégias, com vistas a mitigar os efeitos suscitados pelo contexto de riscos e incertezas.

2.3 GESTÃO PREVENTIVA DE CRISES PARA AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: PLANO DE CONTINGÊNCIA

O cenário de crise afeta em maior ou menor intensidade as empresas, em conformidade com as especificidades dos produtos e/ou serviços por elas ofertados. Nesse contexto, um dos setores turísticos mais suscetíveis às mudanças e instabilidades do mercado é o de agenciamento de viagens, haja vista sua estreita relação e interação com o turismo, tornando-o interdependente (TOMELIN, 2001).

De acordo com Brasil (2020), a atividade turística é composta por dois tipos de atividades econômicas, as quais são integradas por variados setores: as específicas e as não particulares ao turismo. As atividades não particulares são aquelas impactadas indiretamente pelo fluxo turístico, ou seja, apesar de serem utilizadas por turistas e visitantes, elas possuem como consumidor principal os residentes locais.

Já os ofícios específicos abrangem as atividades características do turismo (ACT), as quais produzem produtos e serviços que, ante a ausência ou diminuição do consumo turístico, correm o risco de deixar de existir, a exemplo dos setores de hospedagem, alimentação, agenciamento de viagens, transportes, atividades culturais e lazer (BRASIL, 2020).

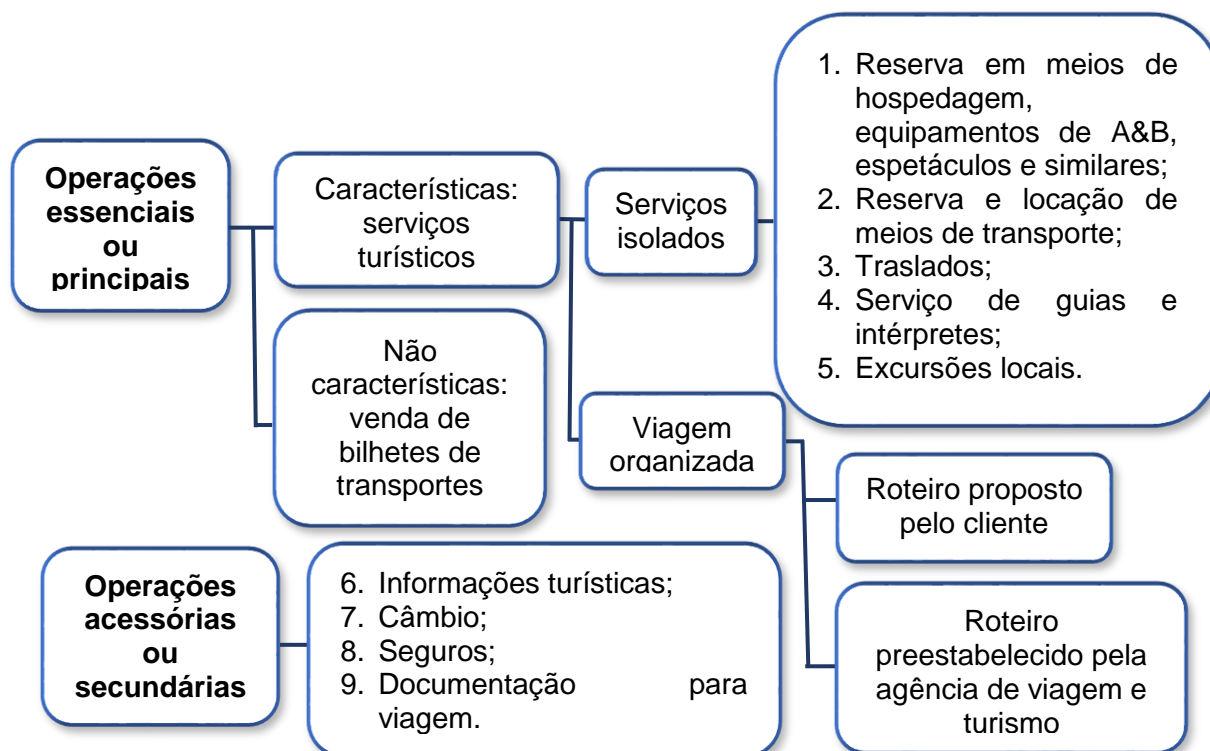
Não se sabe ao certo quando se teve início a atividade de agenciamento no mundo. Todavia, Thomas Cook é considerado, por muitos estudiosos, como o primeiro agente de viagens do mundo (TOMELIN, 2001; REJOWSKI, 2002). Em 1851, Cook fundou a *Thomas Cook and Son*, que, segundo Tomelin (2001), foi a primeira agência de viagens e turismo registrada no mundo. Para alguns autores, como Barretto (2007) e Portuguez (2004), a criação de pacotes de viagens por Thomas Cook figura como o marco através do qual surgiu o turismo moderno.

Já no Brasil, de acordo com Rejowski (2002), a Exprinter (Expresso Internacional) começou a atuar no país a partir de 1919, em Porto Alegre, e a Wagnon Lits, em 1936, na cidade de São Paulo, comercializando de forma sistemática, produtos turísticos, porém se tratava de filiais de empresas com sede em outros países. Portanto, para a autora, a primeira agência de viagens e turismo realmente brasileira foi fundada no ano de 1943, a Agência Geral de Turismo.

Petrocchi e Bona (2003, p. 11) conceituam agências de viagens e turismo como “organizações que têm a finalidade de comercializar produtos turísticos. Elas orientam as pessoas que desejam viajar, estudam as melhores condições tanto em nível operacional quanto financeiro, e assessoram os clientes acerca da definição dos itinerários”. Para Beni (2007), a agência de viagens e turismo é a organização que operacionaliza viagens.

Essas empresas organizam, promovem, contratam, elaboram, lançam e comercializam produtos e serviços característicos da atividade turística ou de apoio a esta, servindo como intermediadoras (PETROCCHI; BONA, 2003). Diante desse prisma, Beni (2007) pontua que as operações empreendidas pelas agências de viagens e turismo são divididas em dois grupos: essenciais e acessórias (Figura 2).

Figura 2 – Principais operações executadas pelas agências de viagens e turismo



Fonte: Adaptado de Beni (2007).

A partir de uma análise da figura acima, percebe-se que as operações essenciais ou principais são aquelas atreladas às atividades que atendem às necessidades dos turistas durante seu deslocamento e sua estada em um entorno distinto do seu habitual. Essas operações subdividem-se em características e não características, sendo que as primeiras enquadram as atividades específicas do turismo; enquanto as segundas encaixilham as atividades não particulares ao turismo em que é agregado a serviços do cotidiano dos territórios o uso turístico.

As agências de viagens e turismo reservam e contratam serviços turísticos, seja para viagens, passeios e excursões individuais ou em grupo, potencializando a sensação de confiança do consumidor. À vista disso, Beni (2007) salienta que essas empresas reúnem informações e serviços a fim de facilitar a organização e execução das viagens, servindo, desta feita, como setor de intermediação entre consolidadores e consumidores. Em outras palavras, as agências de viagens e turismo atuam, sobretudo, no assessoramento, na organização e na promoção de viagens (Quadro 3).

Quadro 3 – Áreas de atuação das agências de viagens e turismo

Áreas de atuação	Características principais
Assessoramento	Fornecem orientações, assistências e informações para o consumidor acerca dos destinos turísticos presentes no mercado, aliando os interesses e especificidades dos clientes com as características da destinação.
Organização	Elaboram pacotes turísticos, além da reserva e contratação de serviços turísticos para viagens, passeios e excursões individuais ou em grupo, respeitando o desejo do cliente.
Promoção	Divulgam destinos, produtos, serviços, atrativos e atrações turísticas disponíveis no mercado, os quais poderão compor os pacotes de viagem.

Fonte: Adaptado de Beni (2007).

Com o avanço tecnológico, os equipamentos turísticos passaram a comercializar seus produtos e serviços diretamente para os consumidores, além de tornar as informações mais acessíveis, sobretudo com o advento das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), cenário que causou uma crise considerável para o setor de agenciamento (TOMELIN, 2011; TITO, 2018).

A partir do exposto, a agilidade, a interatividade e a personalização do serviço tornaram-se um diferencial competitivo salutar para a busca dos turistas por agências de viagens e turismo em um contexto em que estes detêm muitas informações e pouco tempo para organizar viagens, portanto é relevante a oferta de um atendimento de qualidade, minucioso e seguro sem nem precisar que o consumidor se dirija ao estabelecimento para tal.

Percebe-se que, nas últimas décadas, o setor de agenciamento tem sido constantemente atingido por sucessivas crises (Quadro 4). Estas provêm de um cenário no qual o capitalismo e a globalização imperam e acentuam as disparidades socioeconômicas, impulsionando o consumo desenfreado, que promove o uso irresponsável dos recursos naturais e ocasiona eventos negativos e incertezas de variadas ordens no mundo, bem como no mercado turístico.

Quadro 4 – Síntese das crises enfrentadas pelas agências de viagens e turismo: 1980-2013

Ano	Crises
1980	Aperfeiçoamento dos GDS
1990	Desregulamentação do transporte aéreo
1994	Plano Real
1996	Internet
1998	Desaquecimento da economia
1999	Desvalorização cambial
2001	Guerra de tarifas entre as companhias aéreas
2001	Redução no percentual de comissionamento por parte das companhias aéreas
2001	Atentado terrorista às Torres Gêmeas nos EUA
2003	Epidemia da SARS na Ásia
2004	Tsunami na Indonésia
2008	Crise financeira
2010	Pandemia de gripe suína
2011	Primavera Árabe
2012	Guerra na Síria
2013	Ataques terroristas na Europa

Fonte: Tito (2018).

Percebe-se que as crises que afetaram o setor de viagens e turismo circundaram em torno de eventos ambientais, econômicos, tecnológicos, políticos e de saúde, que se originaram em diferentes partes do mundo, mas ocasionaram múltiplos impactos em efeito cascata, que atingiram, em maior ou menor grau, a economia turística de várias nações (TITO, 2018).

O advento da tecnologia, a desvalorização da moeda, o aumento dos juros e da taxa cambial, o aditamento nos custos das viagens internacionais, a redução no comissionamento de agentes de viagem, atentados terroristas, epidemias, guerras e ocorrências naturais imprevisíveis são alguns acontecimentos negativos que geraram perdas para o setor de agências de viagens e turismo, através do cancelamento, adiamento ou compra direta de viagens sem adoção de intermediários.

Apesar de a crise ser um evento imprevisto, as organizações precisam ter planejadas medidas de prevenção, restrição e superação de desastres (TITO; ARAUJO, 2019), inclusive uma reserva financeira para cobrir eventualidades que as impactem, visto que muitas crises dão sinais e podem ser detectadas a tempo, ao passo que aquelas que não dão, ante um planejamento prévio, bem estruturado, podem possibilitar que transtornos irreversíveis sejam evitados.

Diante disso, Kozlowski (2017) expõe que o planejamento de resposta a cenários de crises é regido pelo plano de contingência (PLANCON), instrumento elaborado durante o gerenciamento preventivo de crises, o qual é aplicado com vistas

a mitigar impactos negativos e superar o estado de crise instaurado. O plano de contingência é construído pelo alto escalão da organização e se apresenta como uma relevante vantagem estratégica (GLAESSER, 2008).

O plano de contingência é tido como um plano emergencial, um guia detalhado a ser adotado em cenários de crise, o qual contém objetivos, contatos de emergência, estratégias específicas para variadas situações de crise e previsões de como a crise pode afetar a organização (KOZLOWSKI, 2017). Esse documento é composto por informações relevantes a serem consultadas durante uma crise, sendo um passo a passo de como atravessar e se recuperar de uma crise no menor período de tempo possível e com o mínimo de perdas (GLAESSER, 2008).

Um plano de contingência é um documento que tem uma estrutura organizacional, onde cada membro tem responsabilidades definidas para combater determinada emergência e mitigar os efeitos decorrentes. O objetivo do plano de contingência é manter os processos em continuidade [...] O plano deve ter procedimentos para que a operação retorne ao estágio de normalidade, [e para tanto,] a contingência deve ser elaborada, testada e revisada periodicamente (KOZLOWSKI, 2017, p. 1).

Para tanto, o PLANCON prevê o estabelecimento de uma equipe de gerenciamento de crises, estratégias para desenvolvimento e implementação do plano, além de acompanhamento dos resultados alcançados a partir das ações adotadas (KOZLOWSKI, 2017). Diante disso, Tian (2014) pontua que esse documento deve conter:

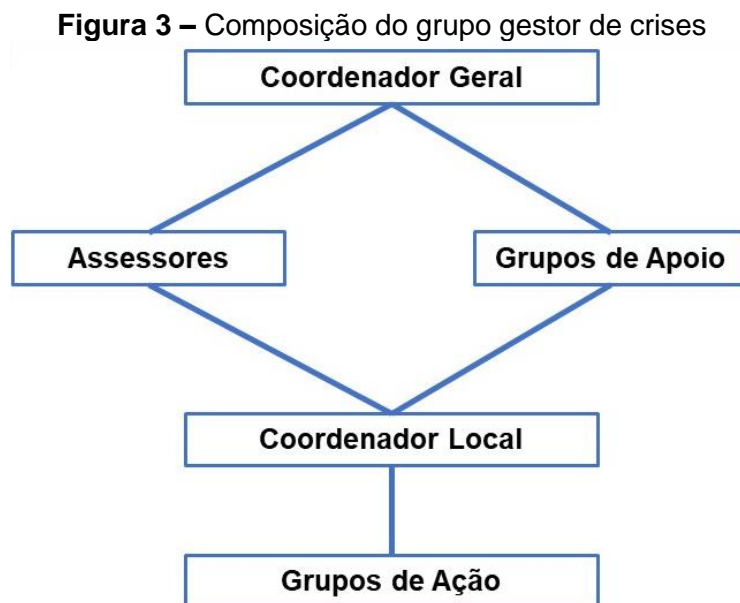
- a) descrição e avaliação dos riscos, ameaças e vulnerabilidades da organização;
- b) definição de estrutura organizacional para emergências;
- c) demarcação das responsabilidades de cada instituição;
- d) atribuições e tarefas de cada representante;
- e) plano de ações e estratégias para enfrentamento da crise;
- f) estabelecimento de indicadores e métodos para revisão do plano.

A análise de riscos, segundo Tian (2014), é o alicerce do plano de contingência, pois auxilia na supressão de ameaças para a organização, assim como oferece informações para elaboração de resposta às crises. A partir desse processo, é possibilitada a avaliação de experiências anteriores, de modo a potencializar a

eficiência e celeridade na tomada de decisões, além de contribuir para a atualização das ações instituídas ante acontecimentos negativos que impactem real ou potencialmente a organização (KOZLOWSKI, 2017).

A equipe incumbida de lidar com a crise deve ser formada por pessoal próprio e/ou contratado, caso seja necessário ou potencialmente benéfico para a organização (DALEPRANE, 2007). O comitê autônomo para gerenciamento de crises deve contar com participação de integrantes da alta gerência e supervisores dos demais setores da empresa, com vistas a orientar as ações da empresa a ponto de minimizar amadorismos e manter a credibilidade da organização no mercado.

Daleprane (2007) aponta que o grupo gestor deverá ser, essencialmente, constituído por um coordenador geral, cujo papel é formular as ações; assessores que disponibilizam recursos sob sua alçada e implementam as estratégias; grupos de apoio, os quais são responsáveis pela logística e pelo suporte às medidas; coordenador local, cuja função é supervisionar a implementação das ações nos setores, sobretudo aqueles que foram os mais impactados pela crise; e grupo de ação, o qual executa as ações (Figura 3).



Fonte: Daleprane (2007).

Cada um dos profissionais que compõem a equipe gestora detém atribuições formalmente definidas no plano de contingência, bem como tarefas nominalmente atribuídas. Daleprane (2007) salienta que o documento deve apontar suplentes para as funções desempenhadas pelo grupo, visto que, frente à indisponibilidade de algum

dos indivíduos previamente selecionados, há pessoal qualificado para substituí-lo, na medida em que todos deverão passar por treinamentos e simulações para estarem habilitados a atuar com rapidez e eficácia durante a crise. Esses exercícios práticos também são necessários para testar as ações propostas no plano, sendo elas passíveis de transformação (KOZLOWSKI, 2017).

É importante pontuar que, segundo Kozlowski (2017), a equipe gestora é responsável pelo planejamento, gerenciamento e enfrentamento da crise, elaborando e aplicando treinamentos e capacitações para preparar os funcionários para lidarem com situações de crise; calculando os recursos internos/externos necessários e compatíveis para o seu enfrentamento.

Durante o gerenciamento da crise, conforme apontado por Glaesser (2008), também são planejadas as estratégias para seu enfrentamento. Para tanto, é imprescindível a seleção de um sistema de alerta inicial eficaz, com capacidade de identificar cenários de riscos e incertezas. Os sistemas de alertas iniciais são compostos por indicadores com eficácia preditiva, que auxiliam os gestores a determinarem as áreas que deverão ser investigadas.

Desta feita, podem ser adotadas cadeias de indicadores de causa e efeito, diagramas de *feedback*, assim como o risco-país, boletins de informações diplomáticas, orientações oficiais de viagens, indicadores de riscos ecológicos e saúde, entre outros, com vistas a sinalizar, em tempo hábil, as alterações ocorridas no meio (GLAESSER, 2008).

No mais, cabe à equipe gestora da crise instituir um centro de comunicação interna e externa a fim de transmitir informações aos *stakeholders* e ao público em geral; criar estratégias alternativas para adoção de ações adequadas aos diferentes tipos de crises pelos quais a organização pode ser acometida; analisar o ambiente político com o objetivo de angariar incentivos fiscais e de crédito, entre outros aspectos (KOZLOWSKI, 2017).

Tito e Araujo (2019) acreditam que as estratégias por si sós não são suficientes para superar a crise, sendo necessário aliar os métodos de monitoramento a um sistema flexível, com uma liderança forte para controlar e administrar as estratégias adotadas. Através do monitoramento e controle das ações adotadas pelos setores operacionais, é facilitada aos gestores das operadoras turísticas a análise constante das medidas aplicadas e de seus riscos, bem como a prospecção de crises.

Os custos do gerenciamento de crises, a priori, podem se apresentar altos para a organização, mas com o passar do tempo eles podem se reduzir a zero à medida que os instrumentos para avaliação dos acontecimentos tornem-se convencionais, presentes no cotidiano das organizações. Desta feita, o que se elucida aqui é que, através da gestão preventiva, com a adoção de planos de contingenciamento, os gestores poderão evitar ou solucionar as crises com menor dispêndio de tempo, energia e receitas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção é apresentada a metodologia que norteou esta pesquisa, de modo a expor os percursos que foram adotados para oportunizar o alcance dos objetivos traçados, os quais versaram sobre o modo como foi feita a investigação e como foi elaborado o produto final do estudo. Para tanto, foi estruturada a discussão metodológica em termos de método, natureza e abordagem que foram empregados nesta investigação científica.

3.1 NATUREZA, MÉTODO E ABORDAGEM DO ESTUDO

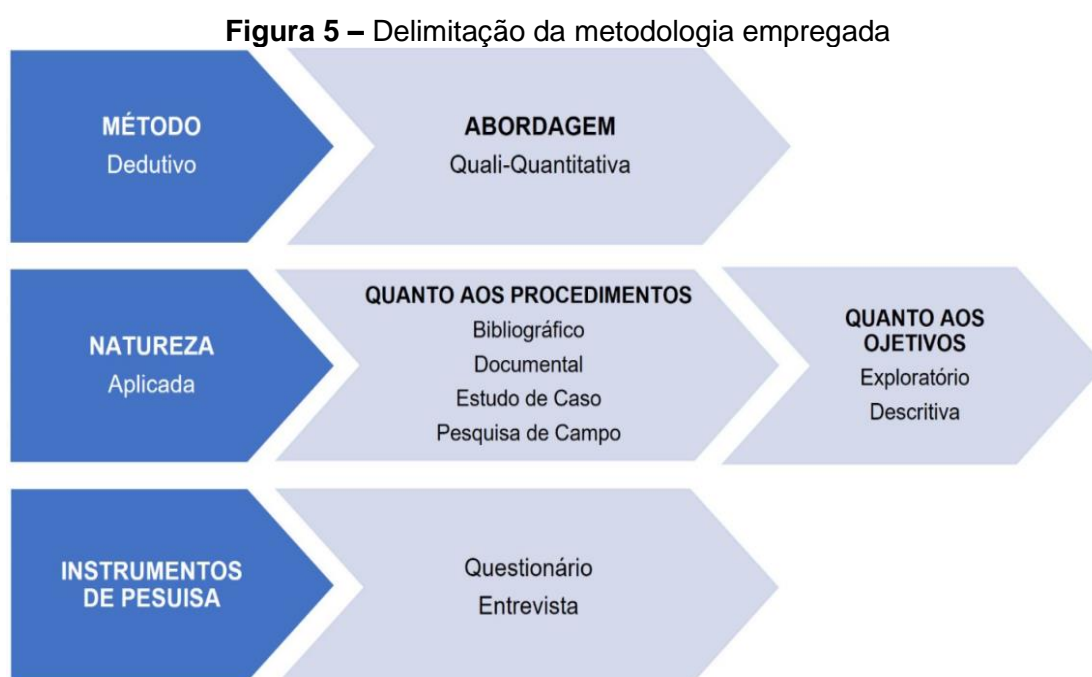
A fim de delimitar a metodologia mais adequada para a pesquisa, faz-se indispensável primordialmente considerar o problema identificado, os objetivos propostos e os questionamentos formulados para o estudo, visto que, ante a fixação do que seria averiguado no âmbito da investigação científica, foi possibilitada a indicação dos percursos metodológicos mais eficazes para se atingir os resultados pretendidos com o estudo. Diante disso, a Figura 4, a seguir, apresenta uma síntese da pesquisa, a partir da qual será delimitada a metodologia para este estudo.

Figura 4 – Síntese da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Além do exposto, conforme apontado por Gil (2008), a metodologia da pesquisa também possibilita que outros pesquisadores comprovem os resultados do estudo, assim como o repliquem em diferentes contextos ao trilharem o mesmo caminho. A metodologia científica, partindo das características específicas de cada área do conhecimento, possibilita que objetos presentes em realidades distintas sejam analisados sob um mesmo viés e alcancem resultados similares, bem como um único objeto de estudo possa ser investigado sob variadas perspectivas e ensejar novos caminhos científicos (SILVA, 2011). A Figura 5 apresenta a metodologia que foi empregada nesta pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico-empírico, por meio do qual a investigação partiu de referências teóricas previamente validadas cientificamente para uma avaliação da ocorrência desses conceitos no ambiente real (SILVA, 2011). Em meio a esse contexto, a presente pesquisa é de natureza aplicada, a partir da qual se busca não somente analisar empiricamente os fenômenos estudados na teoria, mas também apontar soluções práticas para os problemas concretos e específicos referentes à temática estudada no recorte espacial (GIL, 2008).

Nesse viés, a pesquisa de natureza aplicada foi a mais indicada para este estudo em virtude da necessidade de compreender, sobretudo, como o planejamento

estratégico para gestão de crises pode ajudar as agências de viagens e turismo sergipanas a enfrentarem adversidades. Para tanto, o estudo pretendeu ensinar a proposição de um plano de gerenciamento de crises contendo diretrizes e ações para auxiliar esses equipamentos turísticos a prevenir e superar sinistros.

Para o alcance dos objetivos deste estudo e, por conseguinte, a resposta aos questionamentos referidos nesta pesquisa (Quadro 5), a investigação científica foi sustentada pelo método dedutivo, o qual parte de premissas gerais para orientar a análise de uma realidade particular (SILVA, 2011).

Quadro 5 – Questões norteadoras e objetivos da pesquisa

Questões norteadoras	Objetivos de pesquisa
Quais foram as medidas público-privadas para o gerenciamento da crise gerada pela pandemia de Covid-19 que impactaram as agências de viagens e turismo sergipanas?	Identificar as ações adotadas pelas agências de viagens e turismo sergipanas para o enfrentamento da crise ocasionada pela pandemia do novo coronavírus.
Quais foram as principais dificuldades encontradas pelas agências de viagens e turismo sergipanas no enfrentamento da crise desencadeada pela pandemia do novo coronavírus?	Detectar os principais obstáculos enfrentados pelas agências de viagens e turismo sergipanas no enfrentamento da crise suscitada pela pandemia da Covid-19.
Como a gestão de crises pode oportunizar o enfrentamento de futuras crises pelas agências de viagens e turismo da CVC em Sergipe?	Apontar estratégias para auxiliar no gerenciamento de crises pelas agências de viagens e turismo da CVC em Sergipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na perspectiva de Lakatos e Marconi (2010, p. 133), através do método dedutivo, “podem-se extrair hipóteses, por dedução lógica, do contexto de uma teoria, isto é, de suas proposições gerais é possível chegar a uma hipótese que afirma uma sucessão de eventos (fatos, fenômenos) ou a correlação entre eles, em determinado contexto”.

Com isso, esta pesquisa pretendeu analisar o panorama enfrentado pelo setor de agências de viagens e turismo na pandemia pela Covid-19, focando na realidade da CVC em Sergipe. Para tanto, foram verificados os danos provocados pela pandemia nesse segmento da cadeia produtiva do turismo e as medidas adotadas pelos órgãos governamentais e pelos empreendimentos turísticos visando diminuir as perdas ocasionadas pela pandemia.

Desta feita, a partir da análise das ações adotadas pelas agências de viagens e turismo sergipanas, com foco na CVC, foi possível constatar como se dá a gestão

de crises nesse setor do mercado turístico e quais ações podem ser tomadas para possibilitar a adoção de um planejamento estratégico eficaz com vistas à mitigação dos impactos negativos provenientes da pandemia do novo coronavírus, além de estabelecer medidas protetivas para amenizar a vulnerabilidade desse setor ante novas crises.

Quanto à abordagem, esta pesquisa se enquadrou como quali-quantitativa, conjugando o uso de métodos quantitativos e qualitativos para realizar uma análise aprofundada do objeto de estudo, na medida em que permitiu o cruzamento de dados capazes de validar as informações. A decisão pelo desenvolvimento de uma pesquisa quali-quantitativa se deu pelo caráter multifacetado do turismo, o qual, no cerne desta pesquisa, abordou o viés econômico e político da atividade turística no contexto da pandemia de Covid-19. Conforme Marujo,

[...] defende a combinação dos dois métodos, pois considera que a complementaridade entre ambos é importante para o aprofundamento do conhecimento científico em turismo. De oferece características complementares para a identificação e análise dos diversos significados sobre o fenômeno turístico que se pretende estudar (2013, p. 10).

A abordagem proposta para esta pesquisa encontra-se refletida no enfoque dado ao problema de pesquisa, o qual aponta, neste caso, para a necessidade de uma abordagem híbrida dos dados levantados a fim de que o objeto seja adequadamente estudado (GIL, 2008; SILVA, 2011). Para tanto, a escolha das técnicas e dos instrumentos para coleta de dados deve possibilitar que as informações levantadas sejam analisadas sob um enfoque quali-quantitativo.

Desse modo, a pesquisa quantitativa contribuiu para mensurar em números os prejuízos enfrentados pelas agências de viagens e turismo de Sergipe, enquanto a pesquisa qualitativa focou nos aspectos subjetivos inerentes ao viés político e administrativo das medidas governamentais e empresariais adotadas para a contenção da pandemia e a diminuição das perdas por ela suscitadas, variáveis essas que não podem ser quantificadas.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: TÉCNICAS, INSTRUMENTOS E SUJEITOS DA PESQUISA

A categorização deste trabalho foi subdividida quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos (GIL, 2008). No que concerne aos objetivos, esta pesquisa se enquadrou como exploratório-descritiva por ter o intuito de possibilitar o acesso a maiores informações sobre o objeto pesquisado, além de sua descrição detalhada, tornando-o mais claro e propiciando que o seu estudo fosse mais aprofundado (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo se valeu do uso das seguintes técnicas para coleta de dados: pesquisa bibliográfica e documental, complementada pela pesquisa de campo e pelo estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi realizada em fontes secundárias, como livros, periódicos, teses e dissertações, utilizando como categorias de análise: gestão de crise, agências de viagens e turismo e impactos da pandemia de Covid-19 na cadeia turística, visando validar cientificamente as conclusões e críticas desenvolvidas durante o estudo (GIL, 2008).

A pesquisa documental foi efetuada em fontes primárias, as quais não passaram ainda por uma análise científica, mas dão suporte substancial à pesquisa bibliográfica e de campo (MARCONI; LAKATOS, 2010), e, para tanto, foi efetuada junto às documentações de órgãos públicos e privados ligados ao setor turístico, como a Organização Mundial do Turismo (OMT); o Ministério do Turismo (MTUR); a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC); a Secretaria Estadual de Turismo (SETUR); a Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV) e a CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens e Turismo.

O estudo de caso foi realizado em agências de viagens e turismo sergipanas, com foco nas franquias da CVC, visto que a gestão de crises é um processo traçado com base nas especificidades de cada organização (TITO; ARAUJO, 2019). Desta feita, o estudo de caso trata-se de “[...] uma análise rigorosa de uma situação específica e, portanto, ele tem como principal objectivo a preservação do carácter unitário do objecto estudado pelo investigador” (MARUJO, 2016, p. 116).

Em outras palavras, o estudo de caso enfoca a pesquisa em um cenário particular, buscando possibilitar uma análise mais aprofundada do fenômeno estudado. Diante disso, a pesquisa teve como recorte espacial o estado de Sergipe, mais especificamente os municípios de Aracaju, Nossa Senhora do Socorro,

Itabaiana, Estância e Lagarto, visto que estes possuem franqueadas da CVC. O universo selecionado para esta pesquisa foram seus gestores.

Ainda, foram consultados os gestores da Secretaria Estadual de Turismo (SETUR) e da Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV), visando compreender as ações adotadas por esses órgãos para gerenciamento da crise causada pela Covid-19.

Para delimitar a amostra de sujeitos que foram consultados no cerne desta pesquisa, foi adotado o método não probabilístico, através da técnica de amostragem intencional por acessibilidade, na qual a amostra é selecionada propositalmente pelo pesquisador, de modo que todos os sujeitos pertencentes à população consultada não possuem probabilidade similar de serem selecionados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Logo, dentre os gestores das filiais da CVC em Sergipe, foram selecionados como participantes desta pesquisa os gerentes de cada um desses equipamentos turísticos, os quais representaram um total de 7 sujeitos. Estes foram elencados para esta pesquisa em virtude da relevância da CVC como agência emissora e receptora de turistas em todo o país e da facilidade de acesso a dados junto a esses colaboradores, uma vez que, conforme já apontado, o pesquisador trabalha nessa organização.

Para tanto, esses atores da cadeia produtiva do turismo foram consultados com vistas a possibilitar que fossem mensuradas as perdas ocasionadas pela pandemia da Covid-19 nas filiais sergipanas dessa agência de viagens e turismo, assim como a identificação das ações adotadas por ela para minimizar a crise vigente, de modo a superar os efeitos negativos advindos do cenário de crise acarretado pelo novo coronavírus.

Em contíguo, foram consultados os gestores de outras cinco agências de viagens de Sergipe com o intuito de entender se as problemáticas enfrentadas pela CVC são particulares à organização ou generalizadas, permitindo, assim, traçar um diagnóstico sobre os efeitos da pandemia na cadeia turística sergipana, com foco nas agências de viagens e turismo do Estado, a fim de que o produto tecnológico ora proposto esteja em conformidade como o panorama local e seja de fácil adaptação para outras empresas.

A pesquisa de campo fortaleceu o estudo de caso ao possibilitar uma análise mais acurada do objeto de estudo em uma realidade específica ante o estudo da ocorrência do fenômeno *in loco* (GIL, 2008). Nesse viés, a pesquisa de campo foi

realizada a partir da aplicação de questionário (Anexo A), técnica de pesquisa adotada junto aos sujeitos participantes.

O questionário, conforme apontado por Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2010), trata-se de uma técnica de pesquisa que não admite o contato face a face, tendo sido, por essa razão, definido para o escopo desta pesquisa em decorrência de a pandemia pelo novo coronavírus ainda estar vigente durante grande parte do período em que o pesquisador cursou o mestrado, medida adotada com base nas recomendações dos órgãos oficiais de saúde, a exemplo do uso de máscara e álcool em gel, assim como o distanciamento social.

A escolha pelo questionário como técnica para coleta de dados nesta investigação científica também deveu-se à maior liberdade que ele propicia para o entrevistado ao permitir que os sujeitos o respondam no momento em que julgarem mais conveniente, desde que seja no período predeterminado pelo pesquisador, assim como beneficia ao autor do estudo por se apresentar como uma técnica de baixo custo operacional (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O questionário, enquanto instrumento de pesquisa, trata-se de um documento contendo um número limitado de perguntas que devem ser preenchidas pelos próprios sujeitos pesquisados (GIL, 2008). Desta feita, no âmbito desta pesquisa, o questionário conteve perguntas abertas e fechadas a fim de possibilitar uma análise ampla do panorama estudado.

As perguntas abertas oferecem maior liberdade para a resposta dos pesquisados, enquanto as perguntas fechadas apresentam questões com alternativas específicas para que o sujeito consultado escolha apenas uma delas (GIL, 2008). Após a coleta das informações, os dados foram analisados, interpretados e dispostos no texto através de tabelas, quadros e imagens, que serviram para elucidar a temática trabalhada.

Para a análise dos dados levantados durante esta pesquisa, sob a abordagem quali-quantitativa, os métodos adotados serão a análise de conteúdo e o estatístico simples, os quais, segundo Gil (2008), se fundamentam na exploração dos documentos, na análise e no tratamento dos dados, categorizando-os e os sintetizando em elementos hábeis de comparação mediante estatística simples.

4 A PANDEMIA DA COVID-19 E A CRISE NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

Nesta seção são apresentados os impactos que a pandemia de Covid-19 suscitou no setor do turismo e as medidas de contingência contra a propagação que foram implantadas pelos órgãos oficiais do turismo em Sergipe, sobretudo para as agências de viagens e turismo do estado.

4.1 A PANDEMIA DA COVID-19 E OS IMPACTOS PARA O SETOR TURÍSTICO

Em março de 2020, foi decretada uma pandemia suscitada pelo vírus SARS-CoV-2, surgido na China, em dezembro de 2019, cuja propagação se deu rapidamente, alastrando-se pelo mundo em cerca de dois meses e ocasionando um elevado número de mortes. Segundo dados da *Our World in Data* (2022), desde o início da pandemia até o final do ano de 2022, foram registrados uma média de 730.760.000 casos no mundo e cerca de 6.690.000 mortes.

A Covid-19 é uma doença infecciosa do trato respiratório que possui como sintomas mais comuns febre, tosse seca e cansaço. Trata-se de um vírus com alta taxa de mutabilidade e contágio, portanto as instituições oficiais de saúde, amparadas por cientistas, lançaram diretrizes para reduzir o risco de contágio da doença e, por consequência, o número expressivo de mortes por ela causada.

Nos primeiros meses de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou estado de emergência de saúde pública internacional (WHO, 2020), propondo medidas básicas de segurança: usar constantemente máscara, cobrindo boca e nariz; higienizar frequentemente as mãos com água e sabão e/ou álcool em gel 70%; manter ambientes bem ventilados e evitar contato próximo com as pessoas, a fim de diminuir o alastramento da infecção pelo mundo.

Em vista da rápida propagação do vírus, nações decretaram *lockdown*¹ em várias partes do mundo. Com isso, perante a determinação pelo isolamento social advinda da OMS, os negócios, com exceção dos serviços essenciais, passaram a funcionar por meio de *home office*² durante grande parte do ano de 2020 enquanto se

¹ Durante a pandemia, foi decretado confinamento em muitas regiões do mundo.

² Trabalho remoto, fora do ambiente físico da organização.

buscavam mais informações e meios para combater um vírus com alta taxa de transmissibilidade e letalidade.

Uma crise sanitária sem precedentes atingiu o sistema de saúde, causando o seu colapso em várias partes do mundo, a ponto de não haver leitos e materiais hospitalares para atender à alta demanda por internação. Ainda, autores como Beni (2020) e Santos, Campos e Rodrigues (2021) salientam que, mais do que uma crise na saúde pública, a Covid-19 desencadeou uma crise social, política e econômica, ocasionando uma recessão global, inclusive para o turismo (UNWTO; UNCTAD, 2021).

Durante o primeiro semestre de 2020, as viagens cessaram em todo o mundo, com conseqüente fechamento temporário dos equipamentos turísticos e das fronteiras dos territórios visando retardar a propagação do vírus (BENI, 2020). Segundo a OMT (2020b), nos primeiros meses da pandemia, cerca de 83% dos destinos europeus fecharam por completo as fronteiras, assim como 80% dos países americanos (América do Norte, Sul e Central), 70% dos destinos da Ásia e do Pacífico, 62% no Oriente Médio e 57% no continente africano.

As restrições ao turismo afetaram muitas cidades no exterior e no Brasil, principalmente aquelas que possuíam altas taxas de dependência do turismo, o que gerou perdas significativas de empregos e fechamento de negócios, provocando caos na economia de diversos países em variados níveis, do mundial ao local.

Segundo dados da OMT (2020b), durante esse período, as viagens mundiais sofreram uma queda de 65% em decorrência do fechamento das fronteiras. Os governos estabeleceram planos de contingência para a crise suscitada pela Covid-19, a qual, em efeito cascata, acentuou outras crises de ordem econômica, política e social, conforme já pontuado.

Com a retomada gradual das atividades econômicas durante o segundo semestre de 2020, muitas empresas voltaram a funcionar com sérias restrições, pautadas, principalmente, no distanciamento social e no uso irrestrito de máscara e álcool em gel. Portanto, a capacidade de atendimento presencial ao público foi reduzida, sendo incentivada a adoção dos sistemas informacionais e tecnológicos para facilitar a permanência das organizações no mercado.

Todavia, um expressivo contingente de empresas não conseguiu se adaptar ou ao menos estava preparado para enfrentar a crise. Com isso, muitas decretaram falência ou sofreram perdas substanciais que demorarão anos para serem

recuperadas. Segundo dados da OMT (2021), em 2020, a cadeia produtiva do turismo sofreu com a perda média de 62 milhões de empregos diretos, provenientes, sobretudo, de pequenas e médias empresas, que representam 80% da cadeia produtiva global.

Durante o segundo semestre de 2020, muitos países, ante uma baixa no número de casos, reabriram suas fronteiras e flexibilizaram as medidas de distanciamento social, o que permitiu a retomada das viagens em grande parte do mundo. Segundo dados da OMT (2020c), a proporção de destinos com as fronteiras fechadas caiu de 82%, no fim de abril de 2020, para 18% no início de novembro do mesmo ano.

Todavia, as restrições de viagens e a insegurança dos consumidores contribuíram para que houvesse uma fraca retomada do turismo, a qual foi mais acentuada durante o último trimestre de 2020. Esse dado se refletiu no fluxo turístico em todo o mundo, o qual apresentou uma redução de 74% nas viagens internacionais, decorrente de medidas como obrigatoriedade de testagem e apresentação de resultado negativo para Covid-19, quarentenas e fechamento parcial ou total das fronteiras (OMT, 2021).

Logo, nesse período, houve uma prevalência de viagens para destinos próximos, com curtos deslocamentos pelo modal rodoviário, prioritariamente com o uso de veículos próprios. À vista disso, o ano de 2020 encerrou com uma queda de um bilhão no número de turistas internacionais no mundo, gerando um prejuízo global de 4,5 trilhões de dólares (UNWTO; UNCTAD, 2021; VIEIRA, 2021).

O ano de 2021 também não foi muito animador para o setor turístico. Apresentou desafios importantes, mas começou a experimentar melhorias à medida que a vacinação contra a Covid-19 avançava. No referido ano, as taxas de circulação e gastos dos turistas tiveram uma melhora progressiva, apesar de lenta e irregular, de modo que o setor cresceu 4% quando comparado a 2020 (OMT, 2022).

Mesmo frente a uma melhora para a cadeia produtiva do turismo durante o terceiro trimestre do ano supracitado, com o avanço da variante Ômicron e o aumento nos casos de infectados por Covid-19 durante o quarto trimestre do referido ano, o número de desembarques de turistas internacionais em todo o mundo ainda foi, em média, 72% menor do que em 2019 (OMT, 2022).

Apesar dos protocolos de biossegurança, do progresso na cobertura vacinal contra o vírus SARS-CoV-2 e das medidas restritivas adotadas pelos governos

globais, as quais serão detalhadas mais adiante, o mundo ainda enfrenta os efeitos da pandemia. Contudo, ao longo do ano de 2022, mediante a retirada das restrições de viagem, o turismo internacional atingiu 63% dos níveis pré-pandemia (2019), com cerca de 900 milhões de viagens (UNWTO, 2022), sendo estimado que, em 2023, os números de viagens e divisas devam atingir de 80% a 90% devido à retomada das viagens pelo maior mercado emissor do mundo, a China.

Apesar da relevância das viagens internacionais para o turismo, vale pontuar que as viagens domésticas contribuíram para a recuperação do setor em muitos destinos, tendo sido realizadas para destinos próximos, sobretudo para prática de atividades ao ar livre, ligadas à natureza e ao turismo rural (RIBEIRO, 2022). Esse cenário valida o conhecimento apreendido a partir da experiência com crises anteriores, conforme aponta a OMT (2022), a qual constatou que os turistas de lazer, em geral, mostram-se menos hesitantes para retomar as viagens do que outros perfis de turistas.

No Brasil, o cenário de crise apresentou complexidades salutares, tendo em vista certa debilidade no processo de tomada de decisão, o que gerou desconfiança internacional. Com isso, o expressivo número de empresas decretando falência, o aumento nas taxas de desemprego, o baixo poder aquisitivo dos brasileiros, além da alta taxa de câmbio (FERNANDES, 2021), apontaram para a necessidade do estabelecimento de estratégias com o intuito de reestruturar o mercado turístico nacional.

Tido como epicentro mundial da doença, em 2020, o Brasil registrou 230.452 óbitos nesse período (LEVY, 2021). A fim de refrear a propagação do vírus, foram adotadas medidas restritivas por governos de estados e municípios, contrapondo-se às disposições do governo federal. Esse cenário suscitou uma grave crise política e econômica no país, a qual intensificou os impactos suscitados pela pandemia (BARBOSA *et al.*, 2020).

No âmbito do turismo, em 2020, as chegadas de turistas internacionais ao território brasileiro apresentaram queda de 66%, o que representou quatro milhões de turistas a menos para o país (BRASIL, 2021a). Diante disso, o setor perdeu em faturamento R\$ 55,6 bilhões quando comparado com o ano anterior (FECOMERCIO/SP, 2021a), conforme disposto em pesquisa da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FECOMERCIO/SP).

Durante o ano de 2021, com o surgimento de novas cepas do vírus, o cenário de crise no país se acentuou drasticamente, causando um colapso no sistema de saúde, que resultou em 412.880 mortes pelas complicações decorrentes do contágio pelo novo coronavírus (ROSA; TADEU, 2022). Os impactos da pandemia acentuaram as disparidades socioeconômicas na sociedade brasileira a ponto de o país enfrentar um forte cenário de insegurança alimentar.

Esse panorama de perdas constantes e progressivas em vários setores acometeu fortemente o Brasil durante o primeiro semestre de 2021 em decorrência da variante Delta. Com a aceleração da vacinação em massa, as taxas de contaminação diminuíram, e o reaquecimento da economia se exacerbou. No turismo, a retomada da atividade se consolida a partir do mês de abril, de modo que, no segundo semestre de 2021, o volume de viagens internacionais no Brasil atingiu 50% dos níveis pré-pandemia, enquanto as viagens domésticas aumentaram em 148% (FERNANDES, 2021).

O ano de 2021 se encerrou com um crescimento de 16% no faturamento, o que representou R\$ 151 bilhões, porém ainda 22% inferior ao notado no período pré-pandemia (FECOMERCIO/SP, 2021b). Apesar de positivo, é importante salientar que a queda no faturamento do turismo no Brasil, desde o início da pandemia, circundou em torno de R\$ 463,8 bilhões (AMORIM, 2022), conforme pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC).

Em 2022, o turismo brasileiro faturou R\$ 208 bilhões, 28% a mais do que o registrado em 2021, porém ainda não atingiu os níveis pré-pandemia. Apesar da relevância do turismo internacional nesse panorama, o turismo interno tem crescido significativamente, orientado pelo uso do transporte terrestre, cujo setor faturou R\$ 34 bilhões, o que representa uma alta de 13,9% quando comparado com 2021 (BRASIL, 2023). Isso se dá em decorrência da alta inflação no país e do preço elevado das passagens aéreas, o que tem feito com que o turista brasileiro dê preferência ao modal rodoviário.

Esta é uma crise global sem precedentes para o setor do turismo (UNWTO; UNCTAD, 2021), de modo que a OMT prospecta que os altos rendimentos percebidos pela cadeia produtiva do turismo no período pré-pandemia somente serão recuperados em 2024 ou depois, caso não haja novas paralisações (RIBEIRO, 2022). Essas estimativas consideram as perdas diretas sofridas pelo setor, assim como os

impactos econômicos substanciais, que, em efeito cascata, assolaram outros setores correlacionados com a atividade turística (UNWTO; UNCTAD, 2021).

O aumento da informalidade, o baixo poder aquisitivo dos brasileiros, o fechamento das fronteiras por parte de diversos países para o Brasil, além da alta no valor do dólar e do euro, apontaram para a necessidade do estabelecimento de estratégias com o intuito de reestruturar o mercado turístico nacional (AZEVEDO, 2020). A partir do foco imediato no turismo doméstico, os destinos nacionais e os equipamentos turísticos passaram a diversificar seus produtos e serviços turísticos, visando aumentar a sua atratividade.

No que concerne aos impactos ocasionados no setor do turismo sergipano pela Covid-19, percebe-se uma incipiência de dados e pesquisas a esse respeito. Apenas dois estudos foram encontrados (HOLANDA; AZEVEDO; LIBERATO, 2020; SANTOS; CAMPOS; RIBEIRO, 2021), os quais apontam que os equipamentos turísticos de micro, pequeno e médio portes foram os que mais apresentaram perdas no faturamento, muitos dos quais enfrentando sérias dificuldades para se manter em operação.

Santos, Campos e Ribeiro (2021) dissertam que, entre março de 2020 e fevereiro de 2021, o faturamento dos equipamentos turísticos em Sergipe apresentou os piores índices. Segundo dados da CNC (ROCHA, 2020), durante esse período, 398 empresas no setor decretaram falência, sendo 289 bares, restaurantes e similares; 53 empresas de hotelaria e hospedagem; 31 empresas de transporte; 12 agências de viagens e turismo; 4 empresas de aluguel de veículos; 3 empresas do segmento de cultura e lazer e 6 de atividades correlatas ao turismo.

Quando focado no cenário de Aracaju, percebe-se que muitos empresários enfrentaram problemas para manter a folha de pagamento em dia e pagar tributos federais, estaduais e municipais (SANTOS; CAMPOS; RIBEIRO, 2021). Segundo os autores, a arrecadação municipal proveniente do turismo, em 2020, teve uma queda de 51,57% quando comparada com 2019.

Um dos setores mais afetados pela pandemia foi o agenciamento de viagens, o qual apresentou baixas no quantitativo de postos de empregos na ordem de 133,3% (SANTOS; CAMPOS; RIBEIRO, 2021). Os gestores das agências de viagens e turismo de Aracaju³ consultados nesta pesquisa, quando indagados sobre as

³ Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

dificuldades enfrentadas no período da pandemia, pontuaram a significativa queda no faturamento em 2020, o qual circundou em torno de 95%, com diminuição no fluxo de clientes por volta de 87%.

Apesar de perceberem um crescimento significativo no número de clientes durante o último ano, os agentes de viagens consultados⁴ apontam que o fluxo de turistas e divisas suscitadas pelo turismo ainda não voltou aos níveis pré-pandemia. Para o representante da ABAV/SE⁵, em 2023 os ganhos das agências locais devem se equiparar àqueles percebidos em 2019, antes da pandemia.

Aspectos como a desvalorização do real e a alta na inflação têm feito os turistas procurarem destinos regionais com custo mais acessível, conforme tendência percebida no Brasil e no mundo. Nesse contexto, os agentes de viagens consultados⁶ salientam que suas empresas têm sido mais procuradas por alguns perfis de turistas, aumentando a relevância do setor e do profissional como intermediador de viagem.

Diante disso, as agências aracajuanas⁷ investiram em uma imagem mais humanizada e adotaram como principal estratégia para se manter no mercado o uso das tecnologias digitais a fim de manter contato direto e frequente com o cliente, que, em geral, tem comparecido menos às lojas físicas e sido mais cauteloso, valorizando a consultoria do agente de viagens.

Apesar de, nesse aspecto, a pandemia ter figurado como uma oportunidade para as agências de viagens e turismo, para grande parte dos participantes desta pesquisa⁸, a pandemia se apresentou como uma ameaça aos negócios turísticos, sendo intensificada pelo tempo de resposta à crise e por medidas para seu enfrentamento instituídas pela gestão pública.

4.2 MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO DA CRISE ECONÔMICA NO TURISMO DECORRENTE DA COVID-19

O cenário infligido pela pandemia de Covid-19 levou a cadeia produtiva do turismo a registrar perdas nunca antes vistas. As restrições de viagem e o sentimento de insegurança, por parte dos consumidores, ocasionaram uma grande

⁴ Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

⁵ Questionário aplicado em fevereiro de 2023.

⁶ Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

⁷ Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

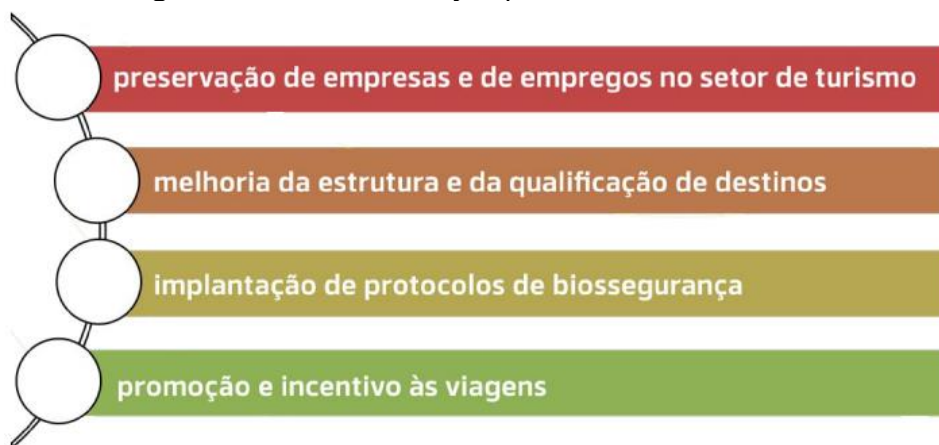
⁸ Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

movimentação visando o cancelamento das viagens. Com o intuito de refrear as perdas do setor, a OMT iniciou uma campanha mundial impulsionando a remarcação das viagens, intitulada “#traveltomorrow”.

Através dessa campanha, as empresas turísticas foram impulsionadas a facilitar esse processo, isentando os clientes de ônus para esse fim, além de concederem um prazo mais extenso e flexível para a remarcação de viagens. No Brasil, o MTur lançou a campanha colaborativa “Não cancele, remarque!”, apresentando a mesma finalidade (BRASIL, 2020d).

Para tanto, a Medida Provisória nº 948/2020, transformada na Lei nº 14.046/2020 (BRASIL, 2020), desobrigou as empresas a reembolsarem o consumidor pelo serviço que não foi prestado, desde que elas assegurassem a remarcação dos serviços adiados ou a disponibilidade de crédito. Essa medida visou assegurar os direitos dos consumidores e minimizar as perdas financeiras dos prestadores de serviços. Além desta, as ações adotadas pelo MTur enquadraram-se em quatro eixos principais, conforme pode ser visto na Figura 6:

Figura 6 – Eixos de atuação para retomada do turismo



Fonte: Brasil (2020d).

Os eixos de atuação propostos pelo governo federal visavam servir como norteadores das medidas adotadas pelos governos estaduais e municipais. Em razão disso, foram apontadas a necessidade de investimentos na qualificação de trabalhadores do turismo; melhorias na infraestrutura turística; a diversificação dos produtos turísticos; a melhoria na conectividade dos turistas; a promoção dos destinos turísticos; o incentivo às viagens domésticas; a implantação de protocolos de biossegurança, entre outras medidas (BRASIL, 2020d).

Diante do exposto, o governo federal brasileiro, por meio da Medida Provisória nº 936/2020, a qual posteriormente foi convertida na Lei nº 14.020/2020, criou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda. Esse programa foi responsável por instituir o benefício emergencial de preservação do emprego e da renda a partir da redução temporária da jornada de trabalho e do proporcional arrefecimento de salários, bem como a suspensão temporária do contrato de trabalho (BRASIL, 2020d).

Conforme exposto pelos participantes deste estudo⁹, esse programa foi de grande relevância para a manutenção dos postos de trabalho do setor, visto que a queda quase total do faturamento e a falta de uma reserva para emergências não possibilitariam que grande parte dos negócios turísticos se mantivesse no mercado. Contudo, foi salientado por dois deles que, apesar da redução da carga horária presencial e dos salários em proporcionalidade, na prática, muitos funcionários mantiveram o fluxo de trabalho em decorrência de pressões vindas da chefia para a consolidação de vendas, porém com o salário reduzido.

Visando a preservação das empresas, o MTur ofertou crédito para a cadeia produtiva do turismo através da Medida Provisória nº 963/2020, convertida na Lei nº 14.051/2020, por meio da qual o governo federal disponibilizou R\$ 5 bilhões em crédito no Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR). Essa verba destinava-se a profissionais e negócios turísticos inscritos no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR), sistema no qual estão inseridas pessoas físicas e jurídicas que atuam no turismo (BRASIL, 2020d).

Todavia, segundo representante da ABAV/SE¹⁰, muitas agências de viagens e turismo do estado não aderiram à proposta de financiamentos a fim de não contribuir para aumentar a dívida da empresa. As empresas que possuíam reserva de emergência conseguiram se manter em operação mesmo sem aderir a linhas de crédito, ao passo que as pequenas e médias empresas apresentaram maior dificuldade, levando-as à falência.

Ainda, dentre as ações do Mtur, também foi criado o selo Turismo Responsável (Figura 7), o qual atesta que o equipamento turístico segue à risca protocolos sanitários rigorosos. O objetivo do selo era resgatar a confiança dos consumidores com as viagens ante a segurança de estarem frequentando destinos turísticos que

⁹ Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

¹⁰ Questionário aplicado em fevereiro de 2023.

empregam boas práticas de higienização e prevenção contra a Covid-19. Os prestadores de serviços turísticos somente poderiam ter acesso ao selo se estivessem inscritos no Cadastur.

Figura 7 – Selo Turismo Responsável



Fonte: Brasil (2020d).

Vale salientar que essas ações possuem algumas problemáticas. Holanda, Azevedo e Liberato (2020) expõem a ineficiência no processo para concessão do selo Turismo Responsável, haja vista que os gestores dos empreendimentos turísticos apenas devem preencher uma autodeclaração apontando o uso dos protocolos de segurança para conseguir a certificação.

Sem quaisquer inspeções ou fiscalizações, nada garante que os prestadores de serviços turísticos realmente seguissem os protocolos de segurança para prevenção da Covid-19, conforme foram certificados, e isso se devia ao fato de as vistorias e o monitoramento das ações não estarem previstos no Plano Nacional de Retomada do Turismo (BRASIL, 2020).

No que concerne às ações federais de amparo aos prestadores de serviços turísticos, Santos, Campos e Rodrigues (2021) apresentam o caso dos guias de turismo do estado de Sergipe, que precisaram de suporte do Sindicato dos Guias de Turismo (SINGTUR/SE), pois a proposta de contratação de linhas de crédito para financiar seus negócios apenas contribuiria para submetê-los a uma nova dívida.

Desta feita, o Sindicato mobilizou a sociedade civil e distribuiu cestas básicas entre os guias de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro como medida de amparo a

esses profissionais (SANTOS; CAMPOS; RIBEIRO, 2021). Os autores ainda citam o caso dos trabalhadores informais, que são indiretamente impactados pela atividade turística, os quais já se encontravam em uma situação de vulnerabilidade socioeconômica, mas tinham no turismo uma oportunidade de minimizar esse cenário.

Todavia, com a crise no setor, muitos deles perderam os rendimentos provenientes dessa fonte, acentuando as dificuldades econômicas, uma vez que nem todos foram contemplados pelo Auxílio Emergencial, que disponibilizava parcelas de R\$ 600,00 para cidadãos com renda familiar mensal *per capita* de até meio salário mínimo e renda familiar mensal total de até três salários mínimos.

Atrelado a essas medidas, as Unidades da Federação passaram a estabelecer ações restritivas específicas em conformidade com a magnitude de cada caso. No estado de Sergipe, o primeiro decreto foi instituído no dia 16 de março de 2020, o Decreto nº 40.560/2020, que determinou situação de emergência na saúde pública devido à disseminação da Covid-19, além de regulamentar medidas para o enfrentamento da pandemia (SERGIPE, 2020).

Essas medidas passaram, inicialmente, pela suspensão de eventos e atividades coletivas em teatros, cinemas e centros educacionais em todos os níveis, além de fechamentos totais e parciais de *shoppings*, centros comerciais, praias, templos religiosos e qualquer tipo de atividade que gerasse aglomeração pelo período de 15 dias (SERGIPE, 2020). Com o tempo, alguns desses espaços foram reabertos com capacidade e horário de funcionamento modificados, oscilando entre disposições mais restritivas e flexibilizações de alguns setores a partir das taxas de contaminação.

No âmbito do turismo, segundo representante da SETUR¹¹, as medidas visando o enfrentamento da crise suscitada pela Covid-19 permeavam o planejamento de ações para preservar a saúde dos trabalhadores da cadeia do turismo e dos turistas, as quais foram estabelecidas conforme medidas estaduais e nacionais, além do planejamento para a retomada das atividades turísticas, o qual foi composto por uma ação de divulgação do destino intitulada “Sergipe, uma surpresa no coração do Nordeste”, desenvolvida em parceria com o Ministério do Turismo.

Diante das ações aqui apresentadas, percebe-se que a pandemia da Covid-19 ocasionou perdas significativas para a sociedade. A crise sanitária desencadeou ou salientou crises financeiras, sociais e políticas em efeito cascata no mundo todo. No

¹¹ Questionário aplicado em fevereiro de 2023.

Brasil, esse cenário foi ainda mais expressivo em virtude do tempo e das ações adotadas para resposta à crise, de modo que a inexistência de um planejamento para gerenciamento de crises pelos negócios turísticos contribuiu para prolongar e intensificar o efeito das crises no mercado local, sobretudo nas agências de viagens e turismo.

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES PARA A CVC SERGIPE

Nesta seção é efetuada uma análise acerca do processo de gerenciamento de crises adotado pelas agências de viagens e turismo sergipanas, com foco nas filiais da CVC. A partir do conhecimento desse cenário, foi construído um modelo de plano de gestão de crises para as agências sergipanas, considerando os impactos que a pandemia de Covid-19 suscitou na CVC.

5.1 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NA PANDEMIA DA COVID-19: A PERSPECTIVA DA CVC EM SERGIPE

Dentre os setores da cadeia produtiva do turismo mais afetados pela crise suscitada pela pandemia, enquadram-se as agências de viagens e turismo. Segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2020), esses empreendimentos possivelmente levariam mais tempo que os demais setores do turismo para recuperar suas perdas. Isso decorreria do comportamento de consumo no período de retomada das atividades turísticas, nas quais os turistas priorizariam as viagens domésticas que são efetuadas com transporte rodoviário particular e organizadas pelos próprios consumidores.

Vale salientar que esses prestadores de serviços já enfrentavam dificuldades em decorrência do advento da internet e do uso das novas tecnologias, o que afetou diretamente o comportamento de compra do consumidor, que vinha preterindo o uso de intermediários para organizar e pagar por suas viagens (BORGES; GUARDIA, 2012). Todavia, alguns agentes de viagens pesquisados¹² frisam que a pandemia contribuiu para que os turistas buscassem o serviço das agências de viagens e turismo para se sentirem mais seguros ante a eclosão de novas crises.

Uma pesquisa efetuada pela Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA) apontou que o faturamento das empresas desse setor aumentou 1,4% em 2019 (BRAZTOA, 2020). Em 2020, as operadoras de turismo apresentaram uma redução de 66,78% no faturamento em relação ao ano anterior, dos quais 77% corresponderam à venda de viagens domésticas, um aumento considerável quando

¹² Questionários aplicados entre janeiro e fevereiro de 2023.

comparado aos últimos 10 anos, sendo que esse segmento representa em média 60% (BRAZTOA, 2021).

A região Nordeste foi a que mais contribuiu para o faturamento do setor no Brasil, com 69,96%, mantendo-se a região mais procurada do país como destino de viagem (BRAZTOA, 2021). Nos anos de 2020 e 2021, a assessoria de passageiros foi muito procurada por consumidores, sobretudo em virtude da necessidade de repatriamento, orientações para atendimento aos requisitos de viagem e suporte para remarcações e cancelamentos. Apesar disso, o setor sofreu uma perda média de 22% da mão de obra em 2020 (BRAZTOA, 2021).

Dentre as principais empresas turísticas do país destaca-se a CVC Operadora e Agência de Viagens e Turismo, fundada em 1972, na cidade de Santo André, na região do ABC Paulista, por Guilherme Paulus e Carlos Vicente Cerchiari – a sigla que perfaz o nome da empresa provém das iniciais de um dos sócios (CVC, 2016). Em 1976, a sociedade é desfeita, e em 1978 a agência de viagens passa a operacionalizar suas próprias viagens.

As primeiras viagens organizadas pela CVC foram excursões e viagens rápidas de finais de semana que se destinavam aos grêmios dos funcionários das empresas presentes no ABC Paulista. Com o passar do tempo, os consumidores passaram a procurar essas viagens em grupo durante os finais de semana prolongados e os períodos de férias, contribuindo para diversificar a carteira de produtos da agência (CVC, 2016).

As primeiras viagens ocorriam pelo modal rodoviário, mas em 1981 surgem os primeiros pacotes de viagem com transporte aéreo, cenário que contribuiu para ampliar o quantitativo de clientes da operadora. No ano de 1983, a CVC começa a expandir seus negócios pelo interior de São Paulo a partir da inauguração das primeiras filiais fora do perímetro do ABC Paulista (CVC, 2016).

Em 1992, a CVC começa a fretar os primeiros aviões para uso exclusivo de seus clientes, no ano 2000 torna-se a primeira agência de viagens e turismo do país com loja virtual e em 2003 freta o primeiro navio, ofertando um cruzeiro com operação 100% da CVC. Ao longo dos anos, a CVC foi firmando sua imagem e se tornando a principal agência de viagens e operadora turística do Brasil, atendendo a públicos de variados perfis.

Em 2019, a corporação contava com mais de 1,2 mil agências franqueadas (CVC, 2019), sendo uma das franquias mais bem-sucedidas do país. Contudo,

mediante o surgimento e a evolução da pandemia ocasionada pela Covid-19, a empresa tem suas operações quase que 100% suspensas, gerando perdas de variadas ordens. Ante uma análise da série histórica da CVC, contemplando os anos de 2019 a 2022 (Quadro 6), percebe-se com clareza o impacto que a última crise sanitária mundial causou à agência de viagens e turismo.

Quadro 6 – Resultados CVC: 2019 a 2022

Indicadores/Ano	2019	2020	2021	2022
Reservas confirmadas (comparado ao ano anterior)	+28,4%	-67,1%	+40,7%	+56,0%
Embarque de passageiros (milhões)	12,6	5,9	7,7	14,4
Lucro Bruto (R\$ milhões)	47,4	517,4	825,9	960,2
Prejuízo Líquido (R\$ milhões)	1,9	1.226,7	486,6	433,4

Fonte: CVC (2019, 2020, 2021, 2022).

Em 2020, nota-se uma queda significativa no número de reservas confirmadas, quando comparado com o ano de 2019, em decorrência das restrições de viagens ocasionadas pela alta taxa de transmissibilidade e letalidade do vírus SARS-CoV-2, gerando um quantitativo expressivo de cancelamentos e remarcações de viagens sem taxas para os clientes. Esse cenário, somado à diminuição das vendas em 2020, além da ampliação dos negócios e investimentos massivos em tecnologia, contribuiu para que a CVC chegasse a uma dívida acumulada em 1,9 milhões em 2019.

Um dado que chama atenção refere-se ao lucro bruto da CVC, o qual, em 2020, apresenta resultados melhores que em 2019, período pré-pandemia. Esse cenário decorre de alguns fatores que impactaram o setor de viagens em 2019, como: a) acidente com óleo nas praias do Nordeste (principais destinos do turismo doméstico); b) alta taxa de câmbio; c) ambiente político instável e polarizado no Brasil; d) aumento da concorrência no segmento online, entre outros aspectos (CVC, 2019). Contudo, o principal aspecto que contribuiu para esse cenário foi o adiantamento de valores recebíveis e o aporte financeiro.

Devido à pandemia de Covid-19, a CVC foi atingida por sucessivas perdas em curto prazo, aumentando potencialmente o prejuízo da empresa, apesar de seu lucro bruto haver aumentado, conforme anteriormente salientado. A redução de embarques, a diminuição do *ticket* médio dos clientes e a alta taxa de remarcações e cancelamentos contribuíram para que as dificuldades financeiras da empresa fossem potencializadas.

Por outro lado, a retomada do turismo, no segundo semestre de 2020, cooperou para que esse panorama apresentasse uma sutil melhoria, impulsionada pelo crescimento gradual do turismo de lazer doméstico brasileiro. Todavia, ainda assim, a agência teve no ano um acumulado de -67% nas reservas confirmadas (comparado ao ano anterior) e uma redução de mais de 50% nos embarques de passageiros em relação a 2019.

No ano de 2021, em virtude do avanço na cobertura vacinal e da diminuição da restrição de viagens por muitos países, o turismo internacional é retomado, mesmo que timidamente, ao passo que o turismo doméstico permanece crescendo largamente (CVC, 2021), gerando um crescimento substancial no faturamento da empresa e a consequente diminuição dos prejuízos da agência de viagens e turismo, cenário similar percebido em 2022, decorrente da retomada ampliada do turismo internacional e da efetivação das viagens remarcadas em decorrência da pandemia, indicativo de que a demanda por viagens na CVC tem melhorado gradativamente (CVC, 2022).

Apesar disso, a empresa apresenta uma dívida acumulada em R\$ 896,7 milhões, o que reforça a necessidade da adoção de estratégias para minimizar esse contexto. Vale salientar, a partir da realidade aqui apresentada, que a pandemia, somada a riscos e desastres de variadas searas, atingiram a empresa ao longo dos últimos cinco anos, deflagrando esse cenário de grande endividamento, que poderia ser minimizado perante um gerenciamento de crises eficaz, com ações proativas para identificar riscos antes de a crise se instalar. É percebido que a agência de viagens e turismo assume uma postura responsiva ante as dificuldades, inclusive não possuindo instrumentos para gestão de imprevistos e sinistros.

No caso da Covid-19, as ações estratégicas adotadas pela CVC centraram-se na preparação para a retomada do turismo, ou seja, desconsideraram os impactos imediatos que a pandemia poderia ocasionar em suas operações. Dentre as medidas propostas pela empresa a fim de liderar o mercado durante a recuperação do setor pós-pandemia, destacam-se: i) foco inicial na oferta de destinos nacionais; ii) reforço no valor da marca para cliente e fornecedor; iii) atendimento à demanda por assistência (remarcação ou reagendamento de viagens que foram suspensas durante a pandemia) e iv) ampliação das opções de destinos e segmentos de viagens.

Ao particularizar esta análise para o estado de Sergipe, vemos que a CVC opera desde 1º de julho de 2005, através da abertura de uma agência franqueada em

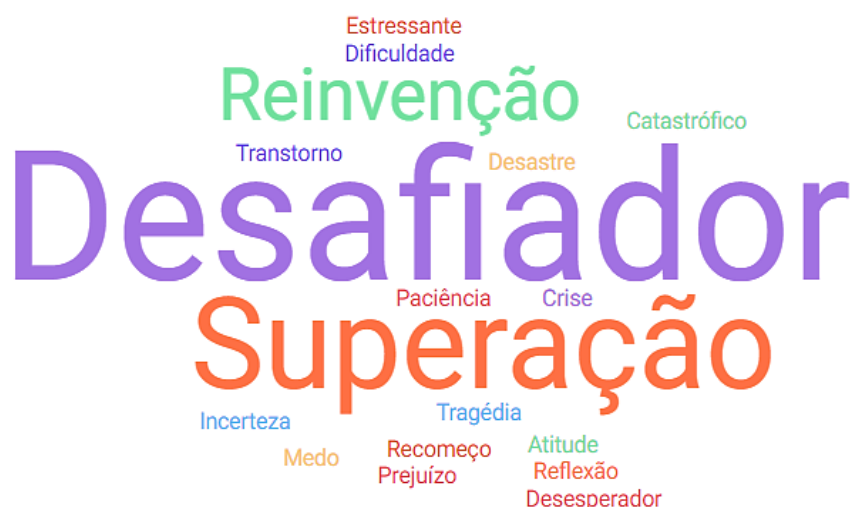
Aracaju, município que atualmente conta com sete lojas credenciadas, além de uma em Socorro, uma em Itabaiana, uma em Estância e uma em Lagarto, totalizando 11 agências. Mediante aplicação de questionário com os gestores dessas franquias, percebeu-se que a pandemia gerou perdas substanciais para as agências, cerca de 73% em arrecadação, 81,6% em fluxo de turistas, 76% em empregos.

Diante disso, para 90% dos sujeitos participantes da pesquisa, a pandemia se apresentou como uma ameaça, haja vista o impacto financeiro que ela gerou para o setor turístico por causa da diminuição do consumo turístico e, por consequência, da redução no contingente de vendas. Isso porque a pandemia causou muito receio em turistas e fornecedores, que reduziram consideravelmente sua demanda e oferta de produtos turísticos. A Covid-19 ressaltou, para muitos profissionais do segmento, a instabilidade da atividade turística e sua alta vulnerabilidade às transformações ocorridas no mundo em graus diferentes.

No mais, a alta perecibilidade do produto turístico, o qual, por se tratar de um serviço, não pode ser estocado, e o cenário de dúvidas – impulsionado por dificuldades financeiras, demissões em massa e o grande contingente de cancelamentos – foram aspectos apontados pelos participantes deste estudo para explicitar por que a pandemia foi uma ameaça para seus negócios.

Por outro lado, cinco deles também reconhecem que a crise serviu como uma oportunidade para suas empresas ao promover a célere busca por novos métodos de venda, o surgimento de novas ferramentas a fim de dinamizar muitos processos da cadeia do turismo, o amadurecimento do modelo de negócios, o fortalecimento da marca, pois muitos clientes que compraram pela internet ficaram desassistidos. A visão dos gestores consultados é compilada nas palavras que eles elencaram para representar a pandemia:

Figura 8 – Palavras que definem a pandemia para gestores da CVC em Sergipe



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando questionados sobre as ações adotadas para minimizar os efeitos da crise, 100% informaram que a comunicação nas mídias digitais foi a principal estratégia adotada para estreitar o contato com os clientes, além de ampliar a presença em meio virtual como forma de fortalecer a marca e conquistar novos consumidores. Para tanto, as empresas investiram em campanhas que demonstrassem tratar-se de uma rede humana, feita de pessoas para pessoas, consciente das dificuldades e das perdas sofridas por todos, e por isso disposta a minimizar os desafios para seus clientes.

Com o slogan “Sua viagem é nossa”, a CVC focou na responsabilidade e no compromisso com o cliente, desde o respeito e a preocupação com as regras sanitárias até políticas de remarcações flexíveis. Os colaboradores das franqueadas foram incentivados a manter contato frequente com os clientes que tinham viagem agendada ou histórico de viagens com a empresa, buscando oferecer viagens futuras, salientando que a empresa estava junto do cliente para prestar qualquer esclarecimento e ajuda.

Além disso, eram ofertadas viagens para hotéis e resorts em cidades vizinhas, ressaltando para o cliente que, mediante o uso de transporte próprio e o contato com o menor número de pessoas, ele estaria seguro. As campanhas publicitárias eram difundidas em redes sociais, listas de transmissão no *WhatsApp* e contatos telefônicos. Nesse contexto de crise, além da relação com o cliente, a parceria com os

fornecedores foi de importância salutar para atrair os clientes através da divulgação de promoções estruturadas pelos *stakeholders*.

Com isso, a imagem transmitida pela agência mudou, focando na segurança e na valorização da saúde, assim como na humanização da marca ao aproximá-la do cliente. 90% dos gestores consultados enfatizam que a pandemia contribuiu para fortalecer a imagem da agência, tendo em vista a dificuldade das empresas virtuais em resolver os problemas que surgiram ainda na pandemia, pois os clientes conseguiram identificar a importância de se ter uma assessoria de viagem durante o enfrentamento de eventuais dificuldades.

Por outro lado, um dos participantes da pesquisa aponta que a imagem da agência enfraqueceu devido às dificuldades no cumprimento dos prazos de reembolsos, o que reforçou os prejuízos apresentados pela marca. Os impactos suscitados pela crise contribuíram para que os gestores compreendessem a necessidade de deter maior reserva de caixa, além de um plano preventivo para minimizar as dificuldades oriundas de tragédias ou catástrofes que possam ocorrer, isso porque 80% não tinham um planejamento de gestão de crises e 70% continuam sem possuir, apesar de alegarem ter elaborado e adotado ações e medidas visando a superação da crise.

Independentemente disso, as franqueadas têm buscado resolver os eventuais problemas surgidos com os clientes e impulsioná-los a buscar e comprar novas viagens. Diante disso, os sujeitos consultados nesta pesquisa salientaram que a pandemia serviu para alertá-los sobre a necessidade de aprender a se adaptar e encarar realidades diferentes, serem mais cautelosos quanto aos riscos que se apresentam, além de não subestimarem as crises. Com o apoio da tecnologia, os negócios devem se reinventar e diversificar sua oferta de produtos e serviços, e, sem um planejamento estratégico voltado para a gestão de crises, as empresas estão fadadas a sempre serem reféns das intempéries.

5.2 GESTÃO DE CRISES PARA AGÊNCIAS DE VIAGENS: PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES PARA A CVC EM SERGIPE

Em virtude do seu caráter sistêmico, como já abordado anteriormente, os impactos negativos percebidos por qualquer ramo do turismo prejudicam, por consequência, toda a cadeia produtiva, aspecto que reforça a importância da adoção de estratégias

inovadoras para superar a atual crise econômica e a rejeição às ações isoladas, amadoras e preconcebidas em favor de esforços coletivos, equilibrados e estruturados em coerência com a realidade de cada empreendimento turístico, mas com o apoio dos demais membros da cadeia.

Frente ao exposto, pretende-se, como resultado desta pesquisa, apresentar às franquias sergipanas da agência de viagens e turismo CVC um plano de enfrentamento de crises (Apêndice D), apresentando direcionamentos, estratégias e diretrizes para a adoção de ações voltadas ao gerenciamento de crises, visando contribuir para a retomada do crescimento do turismo no cenário pós-pandemia, além de poder impulsionar e nortear a inserção do planejamento e da gestão de crises como processos administrativos cotidianos nessas organizações.

À vista disso, um Plano Estratégico para Gestão de Crises em Agências de Viagens e Turismo (PEGC-AVT) deve contemplar todos os aspectos da gestão de crises, como protocolos de comunicação, equipes de resposta rápida, treinamento de pessoal, planos financeiros e sistemas de resposta a emergências. Considerando o cenário apresentado pela CVC em Sergipe na pandemia de Covid-19, o Plano para Gestão de Crises aqui apresentado tem como objetivo geral garantir a continuidade dos negócios da agência de viagens e turismo durante situações de crise e preservar a segurança e o bem-estar de seus clientes e funcionários.

Figura 9 – Elementos que compõem um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A etapa seguinte consiste em identificar riscos e crises potenciais, incluindo desastres naturais, agitação política, perdas financeiras e pandemias. Al-Ghawas e Tribe (2019) propõem uma avaliação de possíveis riscos e crises com o intuito de compreender mais profundamente quais os cenários de perdas potenciais a fim de preveni-los e geri-los com maior assertividade.

Todas as partes envolvidas no turismo devem estar cientes das ameaças humanas globais e estar preparadas para lidar com elas antes que possam causar qualquer dano (TRIBE, 2018). Isso comprova a importância de se realizar uma análise de risco completa para garantir que todas as ameaças potenciais sejam identificadas e tratadas adequadamente.

Após a identificação das ameaças, passa-se a outra etapa do plano, na qual são delimitadas medidas preventivas e planos de ação para reduzir a probabilidade da ocorrência de crises. Fink (1986, p. 59) destaca a necessidade de se antecipar a crises e de ter um planejamento sólido para lidar com situações adversas “[...] para reduzir a probabilidade da ocorrência de crises em primeiro lugar. Esta não é apenas

a maneira mais eficaz de proteger uma empresa de possíveis desastres, mas também a mais econômica”.

Essa abordagem proativa é essencial para minimizar os riscos de danos à imagem e reputação da empresa, bem como para garantir a continuidade dos negócios em situações adversas. O autor supracitado enfatiza que o gerenciamento de crises não deve ser uma atividade reativa, mas sim um processo contínuo de avaliação de riscos e implementação de medidas de prevenção e preparação para lidar com situações inesperadas.

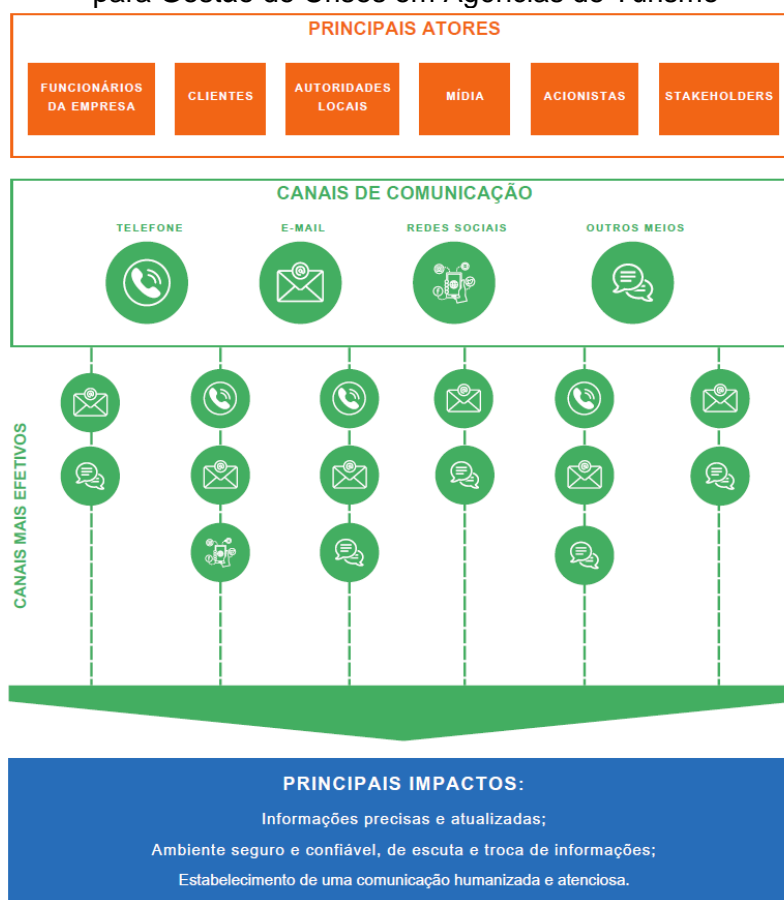
Elencamos a seguir algumas medidas preventivas que podem ser consideradas capazes de evitar uma crise sanitária nas agências de viagens e turismo da CVC Sergipe:

1. Monitoramento constante de surtos de doenças em destinos turísticos, principalmente em áreas com grande fluxo de viajantes;
2. Estabelecimento de políticas claras de cancelamento e reembolso;
3. Disponibilidade de informações atualizadas sobre medidas de precaução que devem ser tomadas em destinos turísticos, como a obrigatoriedade de vacinação, o uso de máscaras, cautela na ingestão de água e alimento, o uso de repelente;
4. Adoção de medidas adequadas para mitigar esses riscos, como a suspensão de vendas de pacotes para áreas com altos índices de infecção.

É importante ressaltar que a prevenção de crises pandêmicas não depende apenas das agências de viagens e turismo, mas também do cumprimento das medidas preventivas pelos viajantes e da adoção de políticas governamentais adequadas para o controle de surtos de doenças.

O plano estratégico requer a compreensão da necessidade de uma comunicação clara. Para tanto, é importante desenvolver canais de comunicação claros e eficazes entre todas as partes interessadas. Isso inclui tanto os protocolos de comunicação interna entre funcionários da empresa, clientes e autoridades locais quanto a comunicação externa com a mídia, acionistas, entre outros (HOLLOWAY, 2000).

Figura 10 – Elementos de comunicação que compõem um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Fink (1986) destaca a importância de uma comunicação eficaz durante uma crise que envolva transparência, honestidade e empatia com os *stakeholders* envolvidos. Por fim, o referido autor ressalta que um plano de gerenciamento de crises eficaz deve ser testado e atualizado regularmente para garantir a sua efetividade em situações reais de crise.

Para atender à necessidade de estabelecer protocolos de comunicação claros entre todas as partes envolvidas a fim de garantir um processo de gerenciamento de crises como aquela originada pela pandemia de Covid-19, foram elaboradas as sequências relacionadas:

1. Informações precisas e atualizadas sobre a situação da pandemia, incluindo o número de casos confirmados e as restrições de viagem em vigor;

2. Informações sobre as medidas que a agência está tomando para proteger a saúde e a segurança de seus clientes e funcionários, como a limpeza e desinfecção de áreas comuns, o fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPIs) e a limitação do número de clientes em um espaço fechado;
3. Instruções claras sobre o que fazer caso um cliente ou funcionário apresente sintomas de doenças infectocontagiosas, incluindo o isolamento imediato e o contato com um profissional de saúde;
4. Alternativas de viagem ou reembolso caso a viagem precise ser cancelada devido a restrições de viagem ou a surtos de doenças no destino;
5. Atendimento eficiente e acessível ao cliente por meio de canais de comunicação claros e efetivos, como telefone, e-mail e redes sociais, para responder a dúvidas e preocupações.

Essas formas de comunicação são essenciais para garantir a confiança dos clientes e a continuidade dos negócios da agência de viagens e turismo em tempos de crises sanitárias, contribuindo para a proteção da cadeia produtiva do turismo e a manutenção da confiança dos clientes.

Além de estabelecimento de objetivos, medidas de prevenção à crise e delimitação dos principais riscos que podem ser deflagrados nos destinos turísticos e impactar as agências de viagens e turismo, neste caso, a CVC Sergipe, é essencial elencar um comitê de gerenciamento de crise, cuja equipe deve ser composta por profissionais experientes com amplo conhecimento do turismo e suas regulamentações, bem como compreensão das dinâmicas de uma situação de crise.

O comitê gestor de crises é responsável por, primordialmente, identificar riscos e antecipar crises potenciais a fim de responder, de forma eficaz, a qualquer desastre, garantindo, assim, um processo de gestão bem-sucedido, conforme as etapas expressas no esquema abaixo:

Figura 11 – Etapas de um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo



Preparação:

A primeira etapa envolve a criação de uma equipe de gerenciamento de crises composta por profissionais experientes em turismo e gestão de crises. É importante que a equipe desenvolva um plano de contingência para possíveis crises, incluindo um protocolo claro de comunicação e um plano de ação detalhado.

Identificação de riscos:

A segunda etapa envolve a identificação de possíveis riscos para a agência e seus clientes, incluindo riscos relacionados a pandemias, desastres naturais e situações políticas e sociais. A equipe deve avaliar o impacto potencial desses riscos na agência e em seus clientes e desenvolver estratégias para mitigar esses riscos.

Resposta a crises:

A terceira etapa envolve a resposta efetiva a crises, incluindo o gerenciamento da situação em tempo real, comunicação com clientes, autoridades locais e mídia, bem como a implementação de medidas de segurança e proteção da saúde. A equipe deve garantir que os procedimentos operacionais estejam sendo seguidos e que a agência esteja tomando medidas adequadas para lidar com a crise.

Avaliação pós- crise:

A quarta etapa envolve a avaliação do processo de gerenciamento de crises e a identificação de oportunidades de melhoria para futuras crises. A equipe deve revisar as ações tomadas e avaliar a eficácia das estratégias implementadas, a fim de identificar pontos fortes e fracos e atualizar o plano de contingência para melhorar a resposta a crises futuras.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Esse esquema permite que a agência de viagens e turismo esteja preparada para lidar com situações de crise e minimize o impacto negativo em seus clientes e negócios. A equipe de gerenciamento de crises, juntamente com os procedimentos operacionais claros e eficazes, poderá garantir que a CVC Sergipe possa responder de forma eficaz e segura a qualquer situação de crise.

Figura 12 – Procedimentos operacionais necessários para a Gestão de Crises Pandêmicas em Agências de Turismo



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Tribe (2018, p. 304) destaca a necessidade de uma equipe de resposta rápida para garantir que as crises possam ser tratadas em tempo hábil, pois “equipes de resposta rápida são essenciais para lidar com crises de maneira eficaz com rapidez e eficiência, devendo [...] estar bem equipadas com os conhecimentos e recursos necessários para gerenciar com eficácia qualquer situação de crise previsível”.

As equipes de resposta para crises em agências de viagens e turismo devem ser compostas por profissionais capacitados e treinados para atuar em diferentes situações de emergência ou crise que possam afetar os turistas ou a empresa. A efetividade dessas equipes é fundamental para garantir a segurança e o bem-estar dos turistas, além de proteger a imagem da empresa e minimizar possíveis prejuízos.

Os profissionais que devem fazer parte das equipes de resposta para crises nas agências de viagens e turismo CVC incluem um gerente de crises, especialistas em segurança, profissionais de saúde, representantes de atendimento ao cliente, especialistas em logística, profissionais de relações públicas e especialistas em reconstrução.

Figura 13 – Organograma de Equipes de Resposta para Crises em Agências de Turismo



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Cada um desses profissionais desempenha um papel importante na gestão de crises em agências de viagens e turismo, fornecendo suporte e assistência para turistas e trabalhando para minimizar os danos causados pela crise. Por isso, é fundamental que as equipes de resposta sejam multidisciplinares e incluam profissionais com habilidades e conhecimentos complementares para que possam trabalhar juntos de forma integrada e eficaz em situações de crise.

Além disso, é importante que esses profissionais sejam treinados e capacitados regularmente a fim de garantir que estejam preparados para lidar com as mais diversas situações de emergência e crise que possam surgir. Dessa forma, as equipes de resposta para crises em agências de turismo são essenciais para garantir a segurança dos turistas e a reputação da empresa. No caso da CVC, o mais viável é que essa equipe faça parte do corpo técnico da matriz, sendo responsável por passar orientações e apoiar o processo de gerenciamento de crises nas agências filiais.

Essas equipes devem ser compostas por profissionais capacitados e treinados para atuar em diferentes situações de emergência ou crise que possam afetar os turistas ou a empresa. Alguns dos profissionais que devem fazer parte dessas equipes incluem:

1. Gerente de Crises: responsável por liderar a equipe de resposta e coordenar as atividades de gestão de crises, incluindo o gerenciamento de comunicação com autoridades, clientes e funcionários da agência de turismo;

2. Especialistas em segurança: profissionais com conhecimentos em segurança e proteção, que podem incluir especialistas em segurança física, segurança cibernética, segurança de informações e segurança em viagens;
3. Profissionais de saúde: incluindo enfermeiros, médicos e outros profissionais da área de saúde, que podem prestar assistência médica emergencial aos turistas em caso de necessidade.
4. Representantes de atendimento ao cliente: responsáveis por lidar com as preocupações e necessidades dos turistas durante a crise, fornecendo informações atualizadas e suporte aos clientes.
5. Especialistas em logística: profissionais que podem ajudar a gerenciar os recursos e fornecer suporte logístico necessário para a equipe de resposta, como transporte, equipamentos e suprimentos.
6. Profissionais de relações públicas: responsáveis por gerenciar a comunicação da agência de turismo durante a crise, incluindo a elaboração de comunicados de imprensa e a interação com a mídia.
7. Especialistas em reconstrução: profissionais que podem ajudar a agência de turismo a se recuperar após a crise, incluindo especialistas em reparação de danos e reabilitação de imagem.

David Beirman (2013) afirma ser essencial desenvolver procedimentos operacionais para cada tipo de crise que possa ocorrer. Isso inclui planos de ação detalhados a serem executados, orientações claras sobre responsabilidades e os recursos necessários para abordar efetivamente qualquer problema em potencial.

O autor acima referenciado destaca ainda a importância de ter procedimentos operacionais bem definidos para garantir que todas as partes interessadas estejam preparadas para enfrentar qualquer situação de crise. A gestão de crises sanitárias para a agência de viagens e turismo CVC Sergipe requer procedimentos operacionais claros e efetivos.

Os protocolos para prevenção e superação de crises devem incluir uma estratégia de comunicação clara e precisa para todas as partes envolvidas, incluindo funcionários, clientes, autoridades locais e mídia. É importante que a agência mantenha informações precisas e atualizadas sobre a situação dos surtos de

doenças, incluindo o número de casos confirmados e as restrições de viagem em vigor.

Além disso, medidas eficazes para proteger a saúde e a segurança dos clientes e funcionários, como recomendação de vacinas, cuidados com a limpeza e higiene de áreas comuns, fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPIs) e limitação do número de clientes em um espaço fechado, devem ser implementadas.

As instruções claras sobre o que fazer caso um cliente ou funcionário apresente sintomas de doenças infectocontagiosas, incluindo o isolamento imediato e o contato com um profissional de saúde, são essenciais. Alternativas de viagem ou reembolso devem ser fornecidas caso a viagem precise ser cancelada devido a restrições de viagem ou um surto de doenças no destino.

Um atendimento ao cliente eficiente e acessível, por meio de canais de comunicação claros e efetivos, como telefone, e-mail e redes sociais, também é crucial para responder a dúvidas e preocupações dos clientes. A gestão de crises para agências de viagens e turismo requer um planejamento cuidadoso e contínuo para garantir a segurança e a confiança dos clientes. Portanto, os procedimentos operacionais devem ser revisados e atualizados regularmente para refletir as mudanças na situação sanitária e garantir que a agência esteja pronta para lidar com qualquer crise imprevista.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados levantados durante esta pesquisa, constatou-se que, perante a crise econômica ocasionada pela pandemia de Covid-19, se tornou ainda mais clara a importância do planejamento para prever, proteger, gerenciar e ultrapassar crises a fim de ocasionar nos empreendimentos turísticos o mínimo de perdas. O planejamento estratégico contribui para que a gestão das organizações turísticas ocorra com o mínimo de amadorismo, o que propicia que custos desnecessários sejam evitados e que as perdas sejam diminuídas.

Desse modo, em resposta à primeira pergunta norteadora da pesquisa (quais foram as medidas público-privadas para o gerenciamento da crise gerada pela pandemia de Covid-19 que impactaram as agências de viagens e turismo sergipanas?), foi traçado o objetivo de identificar as ações adotadas pelas agências de viagens e turismo sergipanas para enfrentamento da crise ocasionada pela Covid-19, mediante o qual se percebeu que os governos federal e estadual estabeleceram planos de retomada do turismo, os quais apresentavam diretrizes para organização do setor turístico para o pós-pandemia.

Contudo, no tocante ao período de crise, não houve a instituição de medidas sistemáticas para enfrentamento da crise, sendo apresentadas ações pontuais que colaboraram para manter algumas empresas no mercado, mas com muitos prejuízos e dívidas. As medidas propostas, em muitos casos, se mostraram ineficazes por serem estabelecidas sem se considerar a heterogeneidade das empresas turísticas, ou sem haver monitoramento e fiscalização do bom emprego das diretrizes previstas.

Outro aspecto que precisa ser considerado é a perpetuação de uma prática de planejamento que é idealizado de cima para baixo, o qual não conta com a participação efetiva dos *stakeholders* na sua concepção, assim como não incentiva a colaboração entre os setores, o que intensifica o dispêndio de tempo, energia e demais recursos nos cenários de crise, momento em que tais recursos deveriam ser poupados.

Constatou-se, também, que as agências de viagens e turismo não apresentavam medidas para gestão de crises, e, inclusive, muitos gestores subestimaram a crise, apresentando, portanto, um lento e tardio tempo de resposta ao contexto de incertezas e perdas suscitado pela pandemia. Ainda, foi notado que as empresas da cadeia produtiva do turismo em Sergipe desconsideraram a relevância e

o impacto do trabalho cooperado, sobretudo durante uma crise, tendo em vista as ações isoladas desenvolvidas pelas agências de viagens e turismo sergipanas, que, se integradas, poderiam trazer maior benefício.

Para solucionar a segunda questão de pesquisa (quais foram as principais dificuldades encontradas pelas agências de viagens e turismo sergipanas no enfrentamento da crise desencadeada pela pandemia de Covid-19?), foi traçado o objetivo de detectar os principais obstáculos enfrentados pelas agências de viagens e turismo sergipanas no enfrentamento da crise suscitada pela pandemia de Covid-19. Conforme exposto pelos gestores desse setor, os principais desafios circundaram a manutenção de seus negócios em operação.

A inexistência de um plano para gerenciamento de crises contribuiu para que muitas agências de viagens e turismo sergipanas amargassem perdas expressivas em faturamento, carteira de clientes e número de colaboradores. Muitos gestores não sabiam quais medidas adotar para melhor lidar com as incertezas oriundas da crise, tampouco estavam preparados para o cenário deflagrado. A política de remarcação e cancelamento sem custos, por exemplo, demandou significativos esforços das empresas para manter os compromissos firmados com os clientes.

Entretanto, vale pontuar que, apesar dos impactos negativos, a crise serviu como uma oportunidade de reinvenção para muitas empresas a partir do estabelecimento de um relacionamento mais humanizado e próximo com o cliente, além de maior presença virtual e diversificação na oferta de produtos turísticos. Porém, aliados às perdas enfrentadas durante a pandemia, os custos para reposicionamento das marcas no mercado turístico geraram maiores endividamentos para as organizações turísticas de Sergipe, salientando a relevância do planejamento estratégico para mitigar os sinistros.

No que se refere ao modo como a gestão de crises pode oportunizar o enfrentamento de futuras crises pelas agências de viagens e turismo da CVC em Sergipe, terceira questão norteadora desta pesquisa, o objetivo traçado foi apontar estratégias para auxiliar no gerenciamento de crises pelas agências de viagens e turismo da CVC em Sergipe, e, para tanto, foi proposta a criação do Plano Estratégico de Gerenciamento de Crises para Agências de Viagens e Turismo, tendo a CVC Sergipe como organização-piloto.

O referido plano salienta a necessidade de uma postura inovadora, proativa e dinâmica por parte dos gestores das empresas turísticas a fim de prevenir e gerenciar

crises com o mínimo de impactos para a organização. Nesse contexto, é reforçada a importância de um processo de planejamento constante que esteja antenado às mudanças internas e externas, estruturado em coerência com a realidade de cada empreendimento turístico, mas com o apoio dos demais membros da cadeia.

À vista disso, o Plano contempla todos os aspectos da gestão de crises, como protocolos de comunicação, equipes de resposta rápida, treinamento de pessoal, planos financeiros e sistemas de resposta a emergências, sendo direcionado pelo propósito de garantir a continuidade dos negócios da agência de viagens e turismo durante situações de crise e preservar a segurança e o bem-estar de seus clientes e funcionários.

Para tanto, o instrumento de planejamento proposto, responsável por orientar a gestão de crises no setor, apresenta como medidas estratégicas o monitoramento constante de surtos de doenças em destinos turísticos, principalmente em áreas com grande fluxo de viajantes; o estabelecimento de políticas claras de cancelamento e reembolso que levem em consideração eventuais suspensões de viagens devido a surtos de doenças; a disponibilidade de informações atualizadas sobre medidas de precaução que devem ser tomadas em destinos turísticos, como a obrigatoriedade de vacinação, o uso de máscaras, cautela na ingestão de água e alimentos, o uso de repelente, e a adoção de medidas adequadas para mitigar esses riscos, como a suspensão de vendas de pacotes para áreas com altos índices de infecção.

Desta feita, esta pesquisa poderá contribuir para a incidência de mais estudos e construções acadêmicas acerca dos impactos da pandemia no mercado turístico sergipano, bem como sobre a importância da adoção do processo de planejamento não somente para detectar riscos, mas também para prever e gerenciar crises. Apesar de a atividade turística ser complexa, dinâmica e multifacetada, premissa que a torna altamente suscetível a mudanças decorrentes dos fenômenos internos e externos ao sistema, os estudos acerca da gestão de crises no turismo são incipientes, principalmente quando aliados ao segmento das agências de viagens e turismo. Assim, esta pesquisa visa mitigar essa lacuna, mas abre caminhos para que tanto pesquisas mais abrangentes quanto outros estudos de caso sejam empreendidos.

REFERÊNCIAS

ABAV. Associação Brasileira de Agências de Viagens. **Ações conduzidas pela ABAV NACIONAL para o enfrentamento da crise da COVID-19**. 2023. Disponível em:

https://drive.google.com/drive/folders/11SkBWF15_yECsL_83slhM133EyUvetOD.

Acesso em: 20 fev. 2023.

AGUIAR, V. CVC (CVCB3) sob pressão: empresa tem prejuízo de R\$ 97 milhões no 4º trimestre — e o endividamento segue em foco. **Seu Dinheiro**, 14 de março de 2023. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2023/empresas/cvc-cvcb3-balanco-4t22-endividamento-debentures-perfil-vvka/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

AMORIM, D. Turismo tem prejuízo de R\$ 463,8 bi na pandemia; CNC vê alta de 22,5% em 2021. **Mercado & Consumo**, 13 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2022/01/13/turismo-prejuizo-de-r-4638-bi-na-pandemia/>. Acesso em: 20 out. 2022.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação estratégica e sua contribuição para a reputação: Paul A. Argenti se aprofunda na importância da comunicação para construir uma reputação excelente**. Editorial Almuzara, 2014.

AZEVEDO, D. S. Turismo e Segurança na Pós-pandemia: reflexões iniciais. **Blog Sergipe Trade Tour**, Sessão Denio Azevedo, 10 abril 2020. Aracaju, 2020. Disponível em: <http://sergipetradetour.com.br/blog/denio-santos-azevedo/post/turismo-e-seguranca-na-pos-pandemia-reflexoes-iniciais>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BARBOSA, R.; PRATES, I. Efeitos do desemprego, do Auxílio Emergencial e do Programa Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (MP9 36) sobre a renda, a pobreza e a desigualdade durante e depois da pandemia. **IPEA – Boletim Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise**, n. 69, p. 65-79, jul. 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10187>. Acesso em: 20 out. 2022.

BARRETTO, M. **Cultura e Turismo**: discussões contemporâneas. Campinas: Papirus, 2007. (Coleção Turismo).

BEIRMAN, David. The evolution of a cooperative approach to government travel and advisories in Australia between the travel industry and the Australian Dept. of Foreign Affairs and Trade. In: **CAUTHE 2013: Tourism and Global Change: On the Edge of Something Big**. Christchurch, NZ: Lincoln University, 2013. p. 35-38.

_____. **Planejamento e Organização em Turismo**. Campinas: Papirus, 1991.

BENI, M. C. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

_____. **Análise Estrutural do Turismo**. 12. ed. rev. e atualiz. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Globalização do Turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2011.

_____. Turismo e Covid-19: Algumas Reflexões. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. Esp. 3, p. 1-15, jul./ago. 2020. ISSN: 2178-9061. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4735/473564229002/473564229002.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

_____. Saturação e Rejeição ao Turismo nas Destinações Turísticas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 1-8, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/1847/1353>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BINFARÉ, P. W. *et al.* Planejamento turístico: aspectos teóricos e conceituais e suas relações com o conceito de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 4, ed. especial, p. 24-40, abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/6042>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BORGES, A. L.; GUARDIA, M. S. As Agências de Viagens e Turismo: um estudo das publicações em periódicos de turismo entre os anos 2006-2011. **Turismo: estudos e práticas**, Mossoró, v. 1, n. 2, p. 160-190, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo/article/view/343>. Acesso em: 20 out. 2020.

BRANDÃO, I. de L. **CVC – 40 Anos Realizando Sonhos**. São Paulo: Prol Gráfica, 2012.

BRASIL. Lei nº 14.046 de 24/08/2020. Dispõe sobre medidas emergenciais para atenuar os efeitos da crise decorrente da pandemia da covid-19 nos setores de turismo e de cultura. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141495>

BRASIL. Ministério do Turismo. **Retomada do turismo**. Brasília: MTUR, 2020. Disponível em: <https://retomada.turismo.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-Retorno-pelo-Turismo-On-line-min.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2021.

BRASIL. **Anuário Estatístico de Turismo 2021**, v. 48, Ano Base 2020. 1. ed. 2021a. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/anuario-estatistico/anuario-estatistico-de-turismo-2021-ano-base-2020/anuario-estatistico-de-turismo-2021-ano-base-2020_divulgacao-compactado.pdf. Acesso em: 5 dez. 2021.

BRAZTOA. Associação Brasileira das Operadoras de Turismo. **Anuário Braztoa 2020**. São Paulo: BRAZTOA, 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1E0iZjDQsZOGigPh7NMRnu_-HeDECKoid/view. Acesso em: 21 out. 2020.

BURNETT, Mark; JOHNSTON, Tony. Brexit anticipated economic shock on Ireland's planning for hospitality and tourism: resilience, volatility and exposure. **Tourism Review**, v. 75, n. 3, p. 595-606, 2020.

CARTY, K. S. Towards a proactive, capabilities-based continuity framework for the hospitality and tourism industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 418–430, 2021.

CASTELLS, M, CARDOSO, G. & CARAÇA, J. (2013). **A crise e seus efeitos: As culturas econômicas da mudança**. São Paulo: Paz e Terra.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. São Paulo: Campus, 2004.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna LTDA, 2011.

CVC. Sobre a CVC: nossa história. **CVC**, Institucional. Curitiba, 2016. Disponível em: <https://www.cvc.com.br/institucional/sobre-a-cvc-nossa-historia>. Acesso em: 15 dez. 2022.

_____. Demonstração Financeira Anual: 2021 - 4º trimestre. **CVC Corp**, Investidores, Informações Financeiras, Central de Resultados. Curitiba, 2021. Disponível em: <https://www.cvccorp.com.br/investidores/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

_____. Demonstração Financeira Anual: 2022 - 4º trimestre. **CVC Corp**, Investidores, Informações Financeiras, Central de Resultados. Curitiba, 2022. Disponível em: <https://www.cvccorp.com.br/investidores/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

DALEPRANE, O. B. **Estruturação de um Plano de Contingência para o Serviço de Transporte Ferroviário de Carga**. 2007. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes, Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro, 2007.

DIAS, R. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FAULKNER, B. (2001). **Towards a framework for tourism disaster management**. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.

FECOMERCIO-SP. **Faturamento do Turismo – Brasil – Dezembro 2020**. 2021a. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2021/02/Faturamento-do-Turismo-Brasil-Dezembro-2020.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2021.

FECOMERCIO-SP. **Turismo nacional deve encerrar o ano com alta de 16% no faturamento**. 2021b. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/turismo->

nacional-deve-encerrar-o-ano-com-alta-de-16-no-faturamento-1. Acesso em: 5 dez. 2021.

FERNANDES, V. Viagens domésticas e variantes da covid-19 marcam turismo em 2021. **Panrotas**, Mercado, Pesquisas e Estatísticas, 07 dezembro 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2021/12/viagens-domesticas-e-variantes-da-covid-19-marcam-turismo-em-2021_186159.html. Acesso em: 28 dez. 2022.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Impactos Econômicos do COVID-19**: propostas para o turismo brasileiro. Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2020. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf. Acesso em: 13 out. 2020.

FINK, S. **Crisis management planning for the inevitable**. New York: American Management Association, 1986.

FONTANA, R. F. **Gestão de destinos turísticos**: o papel das organizações públicas e privadas. 2017. 290f. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2017.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLAESSER, D. **Gestão de crises na indústria do turismo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GUEDES, T. A. *et al.* Estatística descritiva. *In*: GUEDES, T. A. *et al.* (Eds.). **Projeto de ensino** - aprender fazendo estatística. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2005. p. 1-49. Disponível em: http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes_et_al_Estatistica_Descritiva.pdf. Acesso em: 5 dez. 2021.

GUNDEL, S. Towards a new typology of crises. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 106-115. 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x>. Acesso em: 13 dez. 2021.

HALL, C. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HOLANDA, F. S. R; AZEVEDO, D. S; LIBERATO, M. M. Impactos da pandemia da Covid19 nos empreendimentos turísticos de Aracaju/Sergipe/Brasil. **Revista Interdisciplinar em Cultura e Sociedade**, [s.l.], p. 209-226, 2020.

HOLLOWAY, C. **The Business of Tourism**. Reino Unido: Financial Times Prentice Hall, 2007.

KOZLOWSKI, N. C. **Metodologia para elaboração de planos de contingência para o transporte público durante megaeventos**. 2017. 123f. Dissertação (Engenharia de Transportes) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

KUNZ, J. G. O turismo como indutor de desenvolvimento: revisitando as dimensões ambiental, econômica e sociocultural. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 144-163, abr. 2012. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/25384/17716>. Acesso em: 10 dez. 2021.

LEVY, B. Estudo analisa registro de óbitos por Covid-19 em 2020. **Fiocruz**, 25 de agosto de 2021. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/estudo-analisa-registro-de-obitos-por-covid-19-em-2020>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARUJO, N. A Pesquisa em Turismo: reflexões sobre as abordagens qualitativa e quantitativa. **Turydes** – Revista de Investigación em Turismo y Desarrollo Local, Malaga, v. 6, n. 14, p. 1-16, jun. 2013.

_____. O Estudo de Caso na Pesquisa de Campo: uma abordagem metodológica. **Turismo: Estudos & Práticas**, Mossoró, v. 5, n. 1, p. 113-128, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo/article/download/1966/1064>. Acesso em: 12 out. 2020.

MEDEIROS, F. Considerações gerais sobre o planejamento turístico regional. *In*: REIS, F. (Org.). **Turismo, uma perspectiva regional**. Taubaté: Cabral, 2003. p. 39-47.

MILANO, C.; NOVELLI, M.; CHEER, J. M. Overtourism and tourismphobia: a journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. **Tourism Planning & Development**, Lacanshire, v. 16, n. 4, p. 353-357. apr. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2019.1599604>. Acesso em: 2 out. 2021.

MOLINA, S. **Turismo: metodologia e planejamento**. Bauru: EDUSC, 2005.

MTUR. Ministério do Turismo. **Turismo brasileiro fatura R\$ 208 bilhões em 2022**, 17 fevereiro 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-brasileiro-fatura-r-208-bilhoes-em-2022>. Acesso em: 23 fev. 2023.

OLIVEIRA, C. **Gestão de crises em hotelaria: perspectiva dos hóspedes**. 2021. 127f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, 2021.

OLIVEIRA, Celine; NADAIS, Catarina. Gestão de Crises em Hotelaria: Perspetiva dos hóspedes no contexto COVID-19. In: **International Workshop Tourism and Hospitality Management**. 2021. p. 17.

OMT. Organização Mundial de Turismo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2010.

_____. Organização Mundial do Turismo. **Panorama del Turismo Internacional**: edición 2019. Madri: UNWTO, 2019. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>. Acesso em: 2 out. 2020.

_____. Organização Mundial do Turismo. **Las Cifras de Turistas Internacionales Podrían Caer un 60-80% en 2020, Informa la OMT**. Sessão Covid-19. UNWTO, Madri, mai. 2020a. Disponível em: <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>. Acesso em: 2 out. 2020.

_____. Organização Mundial do Turismo. **Las cifras de turistas internacionales caen un 65% en la primera mitad de 2020, informa la OMT**, 2022b. Disponível em: <https://www.unwto.org/es/news/las-cifras-de-turistas-internacionales-caen-un-65-en-la-primera-mitad-de-2020-informa-la-omt>. Acesso em: 2 out. 2021.

_____. Organização Mundial do Turismo. **Pandemia transforma 2020 no pior ano para o setor de turismo internacional**, 2022c. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/12/1736672#:~:text=A%20ag%C3%AAncia%20da%20ONU%20informou,segundo%20semestre%20do%20pr%C3%B3ximo%20ano>. Acesso em: 2 out. 2021.

_____. Organização Mundial do Turismo. **2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales**, 2021. Disponível em: <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>. Acesso em: 2 out. 2021.

_____. Organização Mundial do Turismo. **El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos**, 2022. Disponível em: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>. Acesso em: 2 out. 2021.

ONU NEWS. **Destinos da Europa e do Oriente Médio lideram recuperação do setor de turismo**, 27 setembro 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/09/1802441>. Acesso em: 20 jan. 2022.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

OUR WORLD IN DATA. **Coronavirus Pandemic (COVID-19)**. Explore the global situation, 2022. Disponível em: <https://ourworldindata.org/coronavirus#explore-the-global-situation>. Acesso em: 20 jan. 2023.

_____. **Coronavirus (COVID-19) Deaths**, 2022. Disponível em: <https://ourworldindata.org/covid-deaths>. Acesso em: 20 jan. 2023.

PAIXÃO, W. B. **Turismo e Gestão de Crises**: uma análise da repercussão da pandemia da Covid-19 no arquipélago de Fernando de Noronha (Pernambuco). 206f. 2022. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

PETROCCHI, M. **Turismo**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Futura, 2008.

_____; BONA, A. **Agências de Turismo**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2003.

PORTUGUEZ, A. P. Turismo, Planejamento Sociocultural e Patrimônio Histórico-cultural. In: PORTUGUEZ, A. P. (Org.). **Turismo, Memória e Patrimônio Cultural**. São Paulo: Roca, 2004. p. 3-31.

REJOWSKI, M. **Turismo no Percurso do Tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

RIBEIRO, N. Turismo cresce 4% em 2021, mas segue abaixo dos níveis pré-pandemia, **Panrotas**, Mercado, Pesquisas e Estatísticas, 18 de janeiro de 2022. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2022/01/turismo-cresce-4-em-2021-mas-segue-abaixo-dos-niveis-pre-pandemia_186906.html. Acesso em: 26 dez. 2021.

RITCHIE, B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. **Tourism Management**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 669-683. 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517703001845>. Acesso em: 16 dez. 2021.

ROCHA, M. Turismo sergipano perde 398 empresas no primeiro semestre. **Fecomércio SE**, 6 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.fecomercio-se.com.br/turismo-sergipano-perde-398-empresas-no-primeiro-semester/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

ROSA, A.; TADEU, V. Brasil encerra 2021 com 412.880 mortes no ano por Covid-19. **CNN Brasil**, 1º de janeiro de 2022. <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/brasil-encerra-2021-com-412-880-mortes-por-covid-19/>. Acesso em: 16 mar. 2022.

SANTOS, C. A. de J.; CAMPOS, A. C.; RODRIGUES, L. P. O turismo de Aracaju/SE em tempos de COVID-19: ameaças e tendências. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 21, n. 5, p. 112-125, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1154/115469516007/html/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SERGIPE. Governo do Estado de Sergipe. **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 Sergipe contra o coronavírus. Aracaju: Secretaria Estadual de Saúde, 2020. Disponível em: <https://todoscontraocorona.net.br/decretos/>. Acesso em 10 dez. 2021.

SILVA, A. J. H. **Metodologia de Pesquisa**: conceitos gerais. Guarapuava: UAB; UNICENTRO, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/841/1/Metodologia-da-pesquisa-cient%C3%ADfica-conceitos-gerais.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SILVEIRA, R. B. Formalização do planejamento estratégico no setor hoteleiro: um estudo nos meios de hospedagem conveniados junto ao Costa Esmeralda Convention & Visitors Bureau. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, 2011, Porto Alegre. **Anais...**, Porto Alegre, ANPAD, 2011. p. 1-17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es406.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SOUZA, F. B. *et al.* A Importância da Gestão de Crises para o Turismo: uma análise da crise de 2008. *In*: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUASSU, 12, 2018, Foz do Iguaçu. **Anais...**, Foz do Iguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, 2018. p. 1-20. Disponível em: <https://festivaldascataratas.com/forum-turismo/anais/2018/politicas-publicas/a-importancia-da-gestao-de-criSES-para-o-turismo.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

TEIZEN, B. WTTC revela recuperação lenta do Turismo na América Latina. **Panrotas**, 6 de outubro de 2021. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2021/10/wttc-revela-recuperacao-lenta-do-turismo-na-america-latina_184747.html. Acesso em: 26 dez. 2021.

TIAN, H. C. Research on Current Situation and Countermeasures of Safety Emergency Plan of Urban Public Transport. **Advanced Materials Research**, [s. l.], v. 12, p. 293-297, dez. 2014. Disponível em: <https://ur.booksc.me/book/43868123/351118>. Acesso em: 20 jan. 2022.

TITO, A. L. **Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil**. 2018. 127f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

_____; ARAUJO, M. V. P. Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos** - Turismo e Hospitalidade, Caxias do Sul, v. 11, n. 2, p. 476-491, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/6008>. Acesso em: 10 out. 2020.

TOMELIN, C. A. **Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina**. 2011. 209f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

_____. **Mercado de viagens e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

TRIBE, John. Creating and curating tourism knowledge. **Annals of Tourism Research**, v. 73, p. 14-25, 2018.

VARGAS-SÁNCHEZ, Alfonso. The unavoidable disruption of the circular economy in tourism. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 10, n. 6, p. 652-661, 2018.

VIEIRA, R. Turismo perde US\$ 4,5 trilhões em 2020, mas pode ter rápida retomada. **Panrotas**, 25 de março de 2021. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/coronavirus/pesquisas-e-estatisticas/2021/03/turismo-perde-us-45-trilhoes-em-2020-mas-pode-ter-rapida-retomada_180488.html. Acesso em: 20 jan. 2022.

VIGNATI, F. **Gestão de Destinos Turísticos**: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2008.

ZHANG, H. et al. Forecasting tourism recovery amid COVID-19. **Annals of Tourism Research**, [S. l.], v. 87, p. 1–16, 2021.



INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE ENSINO
GERÊNCIA DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM TURISMO



APÊNDICE A – Questionário para gestores de agências de viagens e turismo

1. Em três palavras, como você definiria o que foi a crise da Covid-19 para sua agência?

2. A agência de viagens e turismo possuía um plano de gestão de crises antes da pandemia?

() Sim () Não

3. Você considera que o tempo de resposta à crise da Covid-19 foi adequado?

() sim () Não

4. Durante a pandemia, foi elaborado e adotado pela agência algum plano apontando ações e medidas visando a superação da crise?

() Sim () Não

5. Em caso positivo, esse plano envolvia todos os setores da agência? E atores externos?

6. A agência possui um plano de prevenção e resposta a crises futuras?

7. Em geral, qual a estimativa das perdas para a agência ocasionadas pela pandemia?

a) Arrecadação: _____

b) Fluxo no número de turistas: _____

c) Cancelamentos: _____

d) Remarcação: _____

e) Empregos: _____

8. Acredita que o fluxo de turistas e divisas suscitadas pelo turismo atualmente voltou a níveis pré-pandemia?

() Sim () Não

9. Foi elaborado um plano de comunicação claro entre a agência e os clientes visando salientar como a empresa lidou com a Covid-19 e os impactos por ela geradas?

() Sim () Não

10. Quais as campanhas de marketing realizadas pela empresa a fim de atrair clientes na retomada do turismo?

11. Quais as mudanças observadas nos aspectos abaixo apresentadas durante o pós-crise:

a) Imagem da agência: _____

b) Comportamento do turista: _____

c) Oferta de produtos e serviços: _____

d) Comportamento dos funcionários: _____

e) Outros efeitos: _____

12. Quais as lições aprendidas pela agência com a crise provocada pela pandemia da Covid-19 (erros e acertos)?

13. Para a sua empresa, a pandemia foi uma ameaça ou uma oportunidade? Por quê?



INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE ENSINO
GERÊNCIA DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM TURISMO



APÊNDICE B – Questionário para representante da ABAV

1. Há quantos associados na ABAV?

2. AABAV incentivava que as agências de viagens e turismo possuísem um plano de gestão de crises antes da pandemia?

() Sim () Não

3. Durante a pandemia, foi elaborado e adotado algum plano para orientar as agências de viagens e turismo quanto à superação da crise?

() Sim () Não

4. Em caso positivo, quais as ações e medidas que esse plano continha?

5. Quais medidas foram adotadas pela ABAV para auxiliar seus associados a refrear os efeitos da crise ocasionada pela pandemia da Covid-19?

6. AABAV possui um plano de prevenção e resposta a crises futuras?

7. Em geral, qual a estimativa das perdas para as agências de viagens e turismo sergipanas ocasionadas pela pandemia?

a) Arrecadação: _____

b) Fluxo no número de turistas: _____

c) Cancelamentos: _____

d) Remarcação: _____

e) Empregos: _____

8. Acredita que o fluxo de turistas e divisas suscitadas pelo turismo atualmente voltou a níveis pré-pandemia?

() Sim () Não

9. Quais as lições aprendidas pela ABAV e seus associados com a crise provocada pela pandemia de Covid-19 (erros e acertos)?



**INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE ENSINO
GERÊNCIA DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM TURISMO**



APÊNDICE C – Questionário para representante da SETUR/SE

1. Em três palavras, como você definiria o que foi a crise da Covid-19 para o turismo em Sergipe?

2. A SETUR possuía um plano de gestão de crises antes da pandemia?

() Sim () Não

3. Você considera que o tempo de resposta à crise da Covid-19 foi adequado?

() Sim () Não

4. Durante a pandemia, foi elaborado e adotado pela SETUR algum plano apontando ações e medidas visando o enfrentamento e a superação da crise?

() Sim () Não

5. Em caso positivo, esse plano envolvia todos os setores do governo? E atores externos?

6. Quais as ações e medidas que esse plano continha?

7. Quais medidas foram adotadas pela SETUR a fim de refrear os efeitos da crise ocasionada pela pandemia da Covid-19 no turismo de Sergipe:

a) Incentivos fiscais: _____

b) Incentivos financeiros: _____

c) Estratégias de incentivo à economia local: _____

d) Auxílios financeiros a trabalhadores autônomos e grupos vulneráveis:

e) Outras: _____

8. A SETUR possui um plano de prevenção e resposta a crises futuras?

9. Em geral, qual a estimativa das perdas para o turismo sergipano ocasionadas pela pandemia?

a) Arrecadação: _____

b) Fluxo no número de turistas: _____

c) Cancelamentos: _____

d) Remarcação: _____

e) Empregos: _____

10. Acredita que o fluxo de turistas e divisas suscitadas pelo turismo atualmente voltou a níveis pré-pandemia?

() Sim () Não

11. Quais as campanhas de marketing realizadas pela SETUR a fim de atrair clientes na retomada do turismo?

12. Quais as mudanças observadas nos aspectos abaixo apresentados durante o pós-crise:

a) Imagem do destino: _____

b) Comportamento do turista: _____

c) Oferta de produtos e serviços: _____

d) Comportamento dos empresários: _____

e) Outros efeitos: _____

13. Quais as lições aprendidas pela secretaria com a crise provocada pela pandemia de Covid-19 (erros e acertos)?

APÊNDICE D – PLANO ESTRATÉGICO PARA GERENCIAMENTO DE CRISES EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: CVC EM SERGIPE



Apresentação

Plano estratégico para gerenciamento de crises em agências de viagens e turismo, destinado sobretudo às agências franqueadas da CVC em Sergipe, mas que poderá ser adotado como modelo por outras agências de viagens e turismo.

1 Diagnóstico

Quadro 1 - Resultados CVC: 2019 a 2022

Indicadores/Ano	2019	2020	2021	2022
Reservas confirmadas (comparado ao ano anterior)	+28,4%	-67,1%	+40,7%	+56,0%
Embarque de passageiros (milhões)	12,6	5,9	7,7	14,4
Lucro Bruto (R\$ milhões)	47,4	517,4	825,9	960,2
Prejuízo Líquido (R\$ milhões)	1,9	1.226,7	486,6	433,4

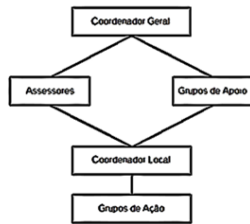
Fonte: CVC (2019; 2020; 2021; 2022).

Fazendo uma análise à série histórica da CVC, contemplando os anos de 2019 a 2022 (Quadro 1), percebe-se com clareza o impacto que a última crise sanitária mundial, causou à agência de viagens e turismo.

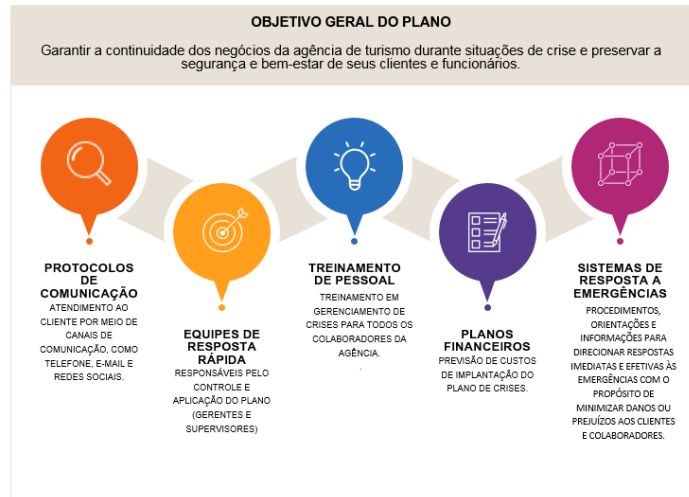
2 Objetivos

Elementos que Compõe um Plano Estratégico Abrangente para Gestão de Crises em Agências de Turismo:

Figura 5 – Membros Comitê de Gestão de Crises



Fonte: Daleprane, 2007



3 Diretrizes

- ❖ **Identificação de ameaças e riscos:** é importante identificar as possíveis ameaças e riscos que podem afetar a agência de turismo, como desastres naturais, pandemias, instabilidade política, entre outros;
- ❖ **Estabelecimento de protocolos de segurança:** é fundamental estabelecer protocolos de segurança claros e precisos que orientem os funcionários da agência de turismo e os clientes sobre as medidas a serem tomadas em situações de crise, como evacuação de prédios, medidas de higiene e segurança, entre outros;
- ❖ **Comunicação eficaz:** é importante estabelecer canais de comunicação eficazes para manter os clientes e funcionários informados sobre as mudanças e desdobramentos da situação de crise. Isso inclui a utilização de redes sociais, e-mails, mensagens de texto e outros meios de comunicação;
- ❖ **Estabelecimento de um plano de contingência:** é essencial ter um plano de contingência bem estruturado que inclua ações específicas a serem tomadas em cada etapa da crise. Esse plano deve ser testado e revisado regularmente para garantir sua eficácia em situações de crise reais;

3 Diretrizes

- ❖ **Delimitação de um plano de recuperação:** é importante ter um plano de recuperação que inclua ações específicas a serem tomadas após a crise, como reconstrução de infraestrutura, realocação de funcionários e recuperação financeira;
- ❖ **Treinamento de funcionários:** é essencial que os funcionários da agência de turismo sejam treinados regularmente para lidar com situações de crise. Isso inclui treinamento em evacuação, primeiros socorros, medidas de segurança e outras habilidades necessárias para garantir a segurança e bem-estar dos clientes e funcionários;
- ❖ **Avaliação constante:** é fundamental avaliar constantemente o plano de gestão de crises para garantir sua eficácia em situações reais. Isso inclui a realização de exercícios de simulação e a revisão regular do plano para identificar pontos de melhoria e ajustes necessários.

3 Diretrizes

A implementação dessas diretrizes pode ajudar as agências de turismo a se prepararem adequadamente para enfrentar situações de crise e garantir a continuidade de suas operações.



Preparação:

A primeira etapa envolve a criação de uma equipe de gerenciamento de crises composta por profissionais experientes em turismo e gestão de crises. É importante que a equipe desenvolva um plano de contingência para possíveis crises, incluindo um protocolo claro de comunicação e um plano de ação detalhado.

Identificação de riscos:

A segunda etapa envolve a identificação de possíveis riscos para a agência e seus clientes, incluindo riscos relacionados a pandemias, desastres naturais e situações políticas e sociais. A equipe deve avaliar o impacto potencial desses riscos na agência e em seus clientes e desenvolver estratégias para mitigar esses riscos.

Resposta a crises:

A terceira etapa envolve a resposta efetiva a crises, incluindo o gerenciamento da situação em tempo real, comunicação com clientes, autoridades locais e mídia, bem como a implementação de medidas de segurança e proteção da saúde. A equipe deve garantir que os procedimentos operacionais estejam sendo seguidos e que a agência esteja tomando medidas adequadas para lidar com a crise.

Avaliação pós-crise:

A quarta etapa envolve a avaliação do processo de gerenciamento de crises e a identificação de oportunidades de melhoria para futuras crises. A equipe deve revisar as ações tomadas e avaliar a eficácia das estratégias implementadas, a fim de identificar pontos fortes e fracos e atualizar o plano de contingência para melhorar a resposta a crises futuras.

4 Riscos e crises potenciais

- **Desastres naturais:** as agências de turismo estão sujeitas a desastres naturais, como terremotos, furacões, tsunamis e inundações, que podem afetar a segurança e a integridade dos clientes e funcionários, bem como a infraestrutura das instalações da agência de turismo.
- **Problemas de saúde pública:** pandemias, epidemias e outras doenças contagiosas podem afetar a saúde dos clientes e funcionários e levar a restrições de viagem, cancelamentos de reservas e impacto financeiro na agência de turismo.
- **Inestabilidade política:** situações de instabilidade política em um destino turístico podem afetar a segurança dos turistas e levar a cancelamentos de reservas, restrições de viagem e diminuição do fluxo de turistas.
- **Atos terroristas:** ataques terroristas podem ter um impacto devastador na segurança dos turistas e da equipe da agência de turismo, além de levar a cancelamentos de reservas e diminuição do fluxo de turistas.
- **Problemas de segurança:** problemas de segurança, como roubos, assaltos, sequestros e violência, podem afetar a segurança e o bem-estar dos clientes e funcionários, bem como a reputação da agência de turismo.
- **Problemas financeiros:** problemas financeiros, como falência, inadimplência e fraudes, podem afetar a continuidade das operações da agência de turismo e levar a problemas legais.

5.1 Medidas preventivas

- Monitoramento constante de surtos de doenças em destinos turísticos, principalmente em áreas com grande fluxo de viajantes;
- Disponibilidade de informações atualizadas sobre medidas de precaução que devem ser tomadas em destinos turísticos, como a obrigatoriedade de vacinação, uso de máscaras, cautela na ingestão de água e alimento, uso de repelente;
- Disponibilidade de informações atualizadas sobre medidas de precaução que devem ser tomadas em destinos turísticos, como a obrigatoriedade de vacinação, uso de máscaras, cautela na ingestão de água e alimento, uso de repelente;

5.1 Medidas preventivas

- Adoção de medidas adequadas para mitigar esses riscos, como a suspensão de vendas de pacotes para áreas com altos índices de infecção;
- Oferta de treinamentos em gerenciamento de crise de forma a construir repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes para a gestão eficiente da crise;
- Criação de banco de dados com contatos pessoais e funcionais de colaboradores e organizações direta ou indiretamente envolvidas com o turismo.

5.2 Planos de ação

- 1** - Informar aos membros do Comitê de crises que há uma crise via rede de telefones celulares pessoais e funcionais (chamadas regulares, mensagens SMS ou mensagens por meio de aplicativos específicos), e através de rede de e-mails pessoais e funcionais.
- 2** - Convocar equipe de resposta rápida às crises.
- 3** - Acionar sala de crise e convocação ao local dos gestores das áreas-fim da empresa que tenham a ver com a situação e necessitem cooperar para responder a ela.
- 4** - Convocar gestores das organizações parceiras (SETUR, ABAV e secretarias municipais), à medida que haja demanda de informações para tomada de decisões relacionadas às suas competências.
- 5** - Delimitar e deslocar, se necessário, em caráter de urgência, colaboradores para o local da crise ou àquele mais próximo ao seu epicentro considerando o perfil, a quantidade de funcionários e os recursos materiais necessários.

5.2 Planos de ação

- 6** - Definir, sempre que a situação exigir, a posição oficial da agência para fins de comunicação interna e externa.
- 7** - Registro das informações recebidas pela agência, assim como das decisões tomadas e ações adotadas pelo comitê, e seus resultados, as comunicações feitas tanto ao público interno quanto externo.
- 8** - Compartilhar informações com comitê de crise por e-mail ou reunião, quando estas forem relevantes para conhecimento ou tomada de decisão.
- 9** - Promover ações de valorização e reconhecimento dos colaboradores que tiverem atuando durante a crise.
- 10** - Impulsionar cuidados com a saúde dos colaboradores, a exemplo de readaptação ao ambiente de trabalho.

5.3 Ações pós- crise

- Propor encerramento da crise ao coordenador do comitê de crise;
- Dispensar os serviços da equipe de resposta rápida à crises;
- Informar que a crise está encerrada, contida ou mitigada, via rede de telefones celulares pessoais e funcionais, e via rede de e-mails pessoais e funcionais aos gestores da empresa;
- Desativar o comitê e a sala de crise;
- Disparar o processo de retorno dos colaboradores que, porventura, tenham sido deslocados para local da crise ou àquele mais próximo ao seu epicentro para fins de gerenciamento da crise.
- Agradecer a cooperação de outros órgãos chamados a responder à situação, elaborando ofício a ser encaminhado pelos gestores da empresa;
- Informar os meios de comunicação, aos colaboradores, à sociedade e à classe política o fim da situação de crise;
- Promover um encontro com os membros do comitê, e partes interessadas, para discussão e ajuste do relatório de fim de crise.

6 Revisão do Plano

Este plano deverá ser atualizado anualmente, ou sempre que necessário à incorporação de novos conhecimentos ou à adaptação a um novo cenário. Ao revisar este plano, os gestores de unidades organizacionais deverão se assegurar do alinhamento dos protocolos de suas áreas com o dos gestores máximos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério do Turismo. **Retomada do turismo**. Brasília: MTUR, 2020. Disponível em: <https://retomada.turismo.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-Retorno-pelo-Turismo-On-line-min.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. São Paulo: Campus, 2004.

DALEPRANE, O. B. **Estruturação de um Plano de Contingência para o Serviço de Transporte Ferroviário de Carga**. 2007. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Transportes, Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro, 2007.

MILANO, C.; NOVELLI, M.; CHEER, J. M. Overtourism and tourismphobia: a journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. **Tourism Planning & Development**, Lacanshire, v. 16, n. 4, p. 353-357. apr. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2019.1599604>. Acesso em: 02 out. 2021.

TITO, A. L. **Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil**. 2018. 127f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Programa de Pós-graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

_____; ARAUJO, M. V. P. Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: abordagens e contextos. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, Caxias do Sul, v. 11, n. 2, p. 476-491, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/6008>. Acesso em: 10 out. 2020.