

Negócios sociais do turismo na pandemia: crise, respostas estratégicas e perspectivas de futuro

Social tourism business during the pandemic: crisis, strategies and future perspectives

Lara Liz Freire, Helena Costa, David Bouças

Resumo

Negócios sociais são organizações que possuem como principal característica sua intencionalidade híbrida: obter lucro e impacto social simultaneamente. Este capítulo tem como objetivo apresentar os efeitos da crise gerada pela pandemia da COVID-19 sobre negócios sociais do turismo no Brasil, além das estratégias desenvolvidas por essas empresas para enfrentar este momento de crise e sua visão para o futuro pós-pandemia. A pesquisa, de natureza qualitativa, contou com nove entrevistas semiestruturadas realizadas com negócios sociais do Brasil de forma online, entre março e abril de 2021, um ano após iniciada a pandemia. Com uso da análise de conteúdo, os dados permitiram identificar as respostas estratégicas dos empreendimentos, tais como a criação de novos produtos e fortalecimento de suas redes. Ainda, foram analisados os impactos negativos, tais como interrupção ou redução do funcionamento da empresa, o cancelamento de serviços vendidos e dificuldades financeiras. Por fim, apresentou-se a visão de futuro dos gestores, marcada por dois elementos recorrentes: incerteza e otimismo nas perspectivas para os negócios sociais de turismo no pós-pandemia.

Palavras-chave: Negócios Sociais; Turismo; COVID-19; Crise; Estratégia.

Abstract

Social businesses are organizations whose main feature is their hybrid intention: to simultaneously obtain profit and social impact. This chapter aims to present the impacts generated by the COVID-19 pandemic from the perspective of social businesses in tourism and the strategies developed and their vision for the post-pandemic future. The qualitative research included nine semi-structured interviews carried out with social businesses in Brazil. The data collection was conducted online and held between March and April 2021, one year after the starting point of the pandemic. Data were analyzed using

content analysis. Positive and negative impacts were identified by the participants, such as reduced or discontinued operation, canceled purchases, financial hardship on the negative side, and new product creation and a reinforced small business network on the positive. Moreover, the managers' future vision was described by two remarkable elements: uncertainty and optimism in the prospects for the social tourism businesses in the post-pandemic period.

Keywords: Social Businesses; Tourism; COVID-19; Crisis; Strategy.

Introdução

Negócios sociais são modelos de organizações que possuem como principal característica sua intencionalidade híbrida, ou seja, o foco em obter lucro e impacto social simultaneamente. Estes negócios têm como foco o enfrentamento de um problema social, atuando junto a pessoas de baixa renda, com compromisso de medir o impacto gerado, além de se sustentarem economicamente (Barki, 2015; Cardoso, 2015; Machado & Gomez, 2019).

No setor turístico, ampliam-se as iniciativas que trazem em sua essência o compromisso com o desenvolvimento sustentável, ao passo em que geram renda. Segundo o Ministério do Turismo (MTur, 2020a, p.11), “o crescente desenvolvimento da atividade turística tem ocorrido em um cenário de crises sociais, as quais afetam diretamente a busca pela construção de uma sociedade mais justa”. Uma questão importante para discussão sobre os negócios sociais no turismo é o desenvolvimento do território. Segundo Cunha e Costa (2017), a influência da economia criativa nesse setor impulsiona o envolvimento das comunidades, acarretando uma manifestação da identidade local para resolução dos problemas regionais, elevando o valor do processo criativo para além das perspectivas comerciais.

O primeiro caso confirmado da COVID-19, no Brasil, aconteceu no dia 26 de fevereiro de 2020. Em 23 de março do mesmo ano, entrou em vigor a restrição de entrada de estrangeiros de diversas partes do mundo. Um mês após o registro do primeiro caso, as estratégias de enfrentamento à propagação do novo coronavírus foram definidas por cada estado de forma independente e a maioria incluía o fechamento parcial do comércio, eventos e atividades turísticas (Agência Brasil, 2020).

Frente à maior crise sanitária do século, as desigualdades foram ampliadas no Brasil, deixando a população de baixa renda ainda mais vulnerável. Desemprego, perda de renda, fome, inflação crescente e altas taxas de juros fazem parte do cenário econômico durante a pandemia e das projeções nacionais (Pires et al., 2020). A taxa de desemprego chegou a 14,9%, no primeiro trimestre de 2021, e passou por uma queda ao longo do ano, chegando a 11,1%, no primeiro trimestre de 2022 (IBGE, 2022). Neste cenário, as iniciativas de intervenção social se fazem ainda mais necessárias para o enfrentamento dos problemas sociais, tendo em vista a situação de crise socioeconômica agravada pela pandemia.

O setor de turismo foi surpreendido com a suspensão da maioria das atividades, isolamento social e interrupções de viagens nacionais e internacionais, impactando imediatamente os negócios (Coelho & Mayer, 2020). No período de janeiro a outubro de 2020, houve uma queda de 73% do número de turistas internacionais ao redor do mundo em comparação ao mesmo período de 2019 (OMT, 2021). Em janeiro de 2022, foi registrado um aumento de 130% de chegadas em comparação a janeiro de 2021, mas apesar disso, quando comparado com níveis pré-pandêmicos, o desempenho de 2022 foi 67% inferior (OMT, 2022). Isso demonstra uma lenta recuperação do turismo internacional.

Os pequenos negócios tendem a ser os mais afetados pela pandemia: quanto mais tempo dura a crise, maior a chance de falência dessas empresas (Wenzel et al., 2020). No Brasil, esse tipo de negócio, que representa 94% da força produtiva de turismo, teve uma resposta lenta no enfrentamento à crise gerada pelo novo coronavírus (Guerreiro & Vilela, 2021). A situação deles se fragiliza diante do fato de que sua maioria é iniciada com pouco planejamento, além da tomada de decisão ser baseada em experiências passadas, sem um método ou estratégia bem definida (Bernardes et al., 2020). Ademais, os pequenos negócios do setor de turismo não possuem reservas financeiras que os possibilitem gerir os problemas que uma crise (Giannacourou et al., 2015), como a da COVID-19 causa (Bartik et al., 2020; Guerreiro & Vilela, 2021).

De acordo com Glaesser (2006), a crise é um processo, e não um episódio isolado, ela acontece em estágios. Para Carreiras (2020, p.1), o cenário é de “complexidade, entropia, incerteza, intermitência, exponencialidade.” Segundo Guimarães Júnior et al. (2020), a população está vivendo a primeira real disrupção na cultura mundial e os negócios estão enfrentando uma paralisação na sua produção, por conta do isolamento social. Assim, diante de um contexto de tantas vulnerabilidades, é necessário desenvolver estratégias para reverter as consequências da crise, gerando uma maior resiliência no setor de turismo (Costa & Sonaglio, 2017).

Considerando o fenômeno do empreendedorismo social do turismo, este capítulo tem como objetivo apresentar os impactos gerados pela pandemia da COVID-19 sobre negócios sociais do turismo no Brasil, além das estratégias desenvolvidas por essas empresas para enfrentar este momento de crise e sua visão para o futuro pós-pandemia. Assim, este estudo atende à recomendação de pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021) para que se investiguem impactos da crise em diferentes setores/segmentos econômicos, o que reforça a contemporaneidade deste trabalho e a potencial contribuição para o aprofundamento da temática em questão.

Assim, o capítulo traz, a seguir, as características e definições de um negócio social, a fim de avançar na conceituação do termo e possibilitar uma identificação de exemplos de negócios sociais do setor de turismo no Brasil. Na sequência, é apresentada a seção metodológica do estudo. Então, são apresentados os resultados que trazem os impactos da pandemia nos negócios sociais de turismo na perspectiva dos entrevistados, chamando atenção para a incerteza e o otimismo apurados nas perspectivas para o pós-pandemia.

O Turismo Afetado pela Pandemia: uma crise sem precedentes

Um dos segmentos mais afetados pela pandemia da COVID-19 é o turismo, registrando queda de 87% da sua receita (SEBRAE, 2020). Antes disso, havia expectativas de crescimento para 2020, seguindo a linha histórica (Costa & Nascimento, 2021). De acordo com a FGV (2020), o setor foi surpreendido ainda no primeiro trimestre de 2020, pois com a suspensão da maioria das atividades, o isolamento social e interrupções de viagens nacionais e internacionais, os negócios de turismo foram imediatamente impactados. Por isso, o setor requer intervenção com grande agilidade (Coelho & Mayer, 2020).

O turismo se baseia em deslocamento, porém durante a pandemia além das recomendações de isolamento social, as viagens não necessárias também foram desencorajadas. Além disso, os deslocamentos internacionais foram um importante fator para a propagação do vírus, o que também contribuiu para uma incerteza na retomada do setor (Coelho & Mayer, 2020). Nesse sentido, o turismo foi um dos setores econômicos com maiores problemas de retomada operacional, refletidos nas previsões financeiras e nas perspectivas para o mercado de trabalho (FGV, 2020).

O relatório de impacto da COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil, publicado pelo MTur, em 2020, apontou uma queda de 43,3% nas buscas pelos termos: “passeios em” e “o que fazer em”, no início de março de 2020 e, em julho do mesmo ano, chegou a 62,1% de queda em relação ao mesmo período do ano anterior. Ainda segundo a pesquisa:

[...] o agregado de atividades turísticas, no acumulado de janeiro a julho de 2020, mostrou retração de 37,9% frente à igual período do ano passado, pressionado, sobretudo, pelos ramos de restaurantes, transporte aéreo, hotéis, rodoviário coletivo de passageiros, catering, bufê e outros serviços de comida preparada, e agências de viagens (MTur, 2020b).

A COVID-19 afetou a população mundial, não somente nos espectros de saúde, mas, também, na economia, cultura e política, gerando prejuízos históricos e sociais inestimáveis (FGV, 2020; Wolfe & Patel, 2021). Os resultados indicaram que as empresas sofreram, bruscamente, as consequências da pandemia, em especial os negócios de menor porte (Hall et al., 2020) para quem a COVID-19 resultou em um iminente colapso (Dube et al., 2020). As pequenas empresas registram queda de 88% no faturamento já no início dessa crise sanitária (Bernardes et al., 2020). Outros dados também apontaram a tragédia econômica decorrente da pandemia, o PIB (Produto Interno Bruto) mundial teve queda de 3,6%, (Banco Mundial, 2022) e o PIB do Brasil caiu 3,8%, em 2020 (Banco Central, 2022).

Ademais, outro indicador importante para avaliar a saúde da economia de um país é a taxa de desemprego. Esta taxa aumentou de 11,6%, no último trimestre de 2019, e chegou ao seu auge no terceiro trimestre de 2020, 14,9%, valor que se repetiu nos primeiros 3 meses

de 2021 (IBGE, 2022). Com o desemprego, as desigualdades se ampliaram, sobretudo nesse momento de pandemia, em que as pessoas precisaram aumentar os seus gastos com saúde, além da população mais pobre possuir menor acesso a saneamento básico, maior dificuldade de manter o isolamento social, emprego e renda (Carvalho, 2020; Pires et al., 2020). Dessa forma, as soluções de intervenção social se tornaram mais necessárias e urgentes para mitigarem as graves desigualdades do País, ainda mais evidenciadas na pandemia.

A situação também afetou, gravemente, os pequenos empreendimentos. Conforme o SEBRAE (2020), um negócio de pequeno porte pode suportar no máximo 23 dias sem geração de receita e, dependendo do segmento, isso pode cair para até 17 dias. De acordo com Bernardes et al. (2020), a receita perdida durante a pandemia significou um dano irreparável para a maioria das empresas, pois gerou uma influência negativa na liquidez e no capital de giro. Outros desafios encontrados por pequenas empresas, nesse período, foram a queda/interrupção da operação, retração da demanda, custos fixos mesmo com a paralisação das operações, expectativas negativas dos consumidores e dificuldade de acesso a crédito (Guimarães Júnior et al., 2020).

Para se manterem em exercício, muitas empresas precisaram repensar o seu modelo de negócio, sendo o comércio eletrônico uma das principais alternativas encontradas. Ainda assim, os empreendedores de pequenos negócios enfrentaram diversas dificuldades para se adaptarem a essa nova forma de comercializar seus produtos e serviços (Bernardes et al., 2020). Por isso, tanto as micro e pequenas empresas, quanto os empreendedores individuais, necessitaram de suporte e possibilidades de saídas para esse momento de crise. A fim de continuarem abertos, muitos optaram por se reinventarem, por meio do uso de tecnologias digitais (Bouças da Silva et al., 2021; Guimarães Júnior et al., 2020).

A pesquisa do SEBRAE (2020), sobre o impacto da COVID-19 nos pequenos negócios, demonstrou que, antes da pandemia, apenas 26,6% das empresas estavam com uma situação financeira boa, enquanto 73,4% estavam em uma situação razoável ou ruim. Com a pandemia, 3,5% dos negócios encerraram suas operações, 58,9% fecharam temporariamente, 31% mudaram o funcionamento, e apenas 6,6% conseguiram continuar funcionando da mesma maneira que antes. Além disso, a pesquisa também concluiu que das empresas que seguiram funcionando, 41,9% realizaram atendimento online, 41,2% funcionaram com o horário reduzido e 21,6% adotaram o modelo de trabalho remoto. Quando observado, especificamente, o setor de turismo, os pequenos negócios apresentaram redução no faturamento de 63%. Além disso, mais de 60% das empresas permaneceram fechadas.

Para o MTur (2020c), o cenário atual é complexo e preocupante para o setor, e isso impacta toda a cadeia produtiva do turismo. Por esse motivo, é importante intervir para mitigar os efeitos negativos da pandemia da COVID-19. Para tanto, é necessário adotar protocolos rigorosos nos destinos turísticos e passar essa segurança para que o consumidor possa voltar a se planejar para viajar. A publicidade direcionada a esclarecer as condições sanitárias aos viajantes, a fim de aportar maior sentimento de segurança a eles, foi

recomendação identificada, do mesmo modo, no estudo de Golets et al. (2021). Com o relaxamento das restrições de isolamento social, é possível começar a projetar um futuro próximo para o turismo que passará por três fases: o isolamento social, a estabilização e a recuperação (FGV, 2020).

Sendo assim, é possível observar que a COVID-19 afetou a população mundial, expondo a maiores riscos, principalmente, aqueles em situação de vulnerabilidade, que impulsionados pela crise econômica e aumento do desemprego, enfrentaram as desigualdades acentuadas após o início da pandemia (Pires et al., 2020). Por isso, torna-se oportuno refletir sobre questões ligadas à geração de renda, inovação social e empreendedorismo de pequeno porte, aspectos que estão no âmago dos negócios sociais em turismo, que serão esclarecidos na seção seguinte.

Compreendendo o Caráter Híbrido dos Negócios Sociais e sua Aplicação ao Turismo

No final do século XX, um maior enfoque aos problemas coletivos foi gerado a partir das discussões acerca do desenvolvimento sustentável, elevadas a um novo patamar (Bose, 2012). Neste momento, existem diversas propostas de atuação para o combate às desigualdades, por meio de iniciativas de intervenção social. Na esfera privada, a campanha sobre a responsabilidade social corporativa compôs a agenda do mundo globalizado, em 1980. É importante, contudo, ressaltar que, antes, já havia ações empresariais com foco em problemas sociais, caso da filantropia empresarial, em que as empresas realizavam doações ou outras formas de atendimento assistencial (Garcia, 2004).

Com a evolução dessas discussões, surgiram várias propostas de combate aos problemas sociais. Uma área de estudo que abrange esse tipo de iniciativa é a da inovação social. Para Agostini e Vieira (2015, p.2), a inovação social é definida como “a geração de novas ideias e soluções que geram um impacto na solução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais”. Diferente do empreendedorismo social, que está ligado aos comportamentos e atitudes dos atores das inovações sociais, esta possui uma abordagem sistêmica.

A importância atribuída à solução de problemas sociais, em especial, envolvendo a pobreza, por meio da utilização de mecanismos de mercado, fez com que o termo negócio social ganhasse mais espaço na realidade dos países em desenvolvimento. Assim, essa terminologia passa a ser mais frequente no Brasil e em outros países latino-americanos, além de outras variações como negócios com impacto social ou negócios socioambientais (Rosolen et al., 2014). A literatura consultada, no Brasil, em periódicos de administração aborda os negócios sociais por uma perspectiva do empreendedor social. Nos de turismo, não foi encontrado nenhum artigo que relacionasse esses fatores, o que demonstra uma lacuna que este estudo se propõe a preencher.

Conceitualmente, negócio social compreende a empresa cujo objetivo principal é o de gerar impacto social positivo intencionalmente e é remunerada por isso, sustentando-se economicamente e gerando crescimento para si. Vale destacar, porém, que o empreendedor não deve esperar lucro para si próprio. Ele pode recuperar o capital investido

se desejar, contudo, o retorno gerado pela empresa deve ser reinvestido, ou melhorar as condições para os beneficiários do serviço, seja em redução de preços ou ampliação da acessibilidade (Kerlin, 2006). Esse conceito está mais próximo dos apresentados por Barki (2015), Cardoso (2015) e pela Aliança pelos Investimentos de Alto Impacto (2019), organização que surgiu, em 2014, por meio da Força Tarefa pelas Finanças Sociais com apoio da FGV e do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) que, em suas abordagens, trazem a questão do hibridismo de intencionalidade, e a possibilidade de gerar lucro e impacto social ao mesmo tempo.

A ideia de impacto é recorrente no universo dos negócios sociais. Machado e Gomez (2019), Yunus et al. (2010) e Petrini et al. (2016) encararam o impacto positivo na sociedade como um substituto ao lucro. Nessa visão, todo o lucro da empresa deveria ser revertido em crescimento para a própria empresa e decorrente desse impacto. Diante disso, pode-se classificar os termos negócios de impacto, negócios de impacto social e negócios sociais como sinônimos, organizados na Tabela 1.

Tabela 1

Conceitos de Negócios Sociais

Nomenclaturas	Conceitos
Negócios de impacto	São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda (Artemisia, 2020) São organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro em seu escopo (Barki, 2015) São empreendimentos que têm a intenção clara de atender um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/ serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros e se comprometem a medir o impacto que geram (Aliança pelos Investimentos de Alto Impacto, 2020)
Negócios sociais	Uma organização híbrida com intuito de gerar, ao mesmo tempo, lucro e impacto social (Cardoso, 2015) Empresas autossustentáveis que tem como seu maior propósito o impacto positivo na sociedade, no lugar do lucro, e que comercializam bens e serviços como forma de geração de recursos para se viabilizarem (Machado & Gomez, 2019)

<u>Nomenclaturas</u>	<u>Conceitos</u>
	Aproximam-se de negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém diferem no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. Também se distingue de organizações não governamentais por buscar a sustentação de suas operações por meio da venda de produtos e serviços ao invés de doações ou outras formas de captação de recursos (Yunus et al., 2010)

Com base na literatura levantada sobre os negócios sociais, pode-se identificar as seguintes características dessas organizações: ter intencionalidade híbrida, enfrentar um problema social como atividade principal, atuar com foco na baixa renda, ter o compromisso em medir o impacto gerado, utilizando a lógica de mercado para sua sustentação. Em relação à intencionalidade híbrida, são considerados dois aspectos: impacto social e rentabilidade. Quanto à destinação do lucro gerado existe uma divergência entre os autores apresentados: se ele deveria ser reintegrado completamente para investimentos na organização ou distribuído para os empreendedores como recompensa de solução a um problema da sociedade. Isto posto, parte-se, neste momento, para a apresentação da metodologia do estudo.

Aspectos Metodológicos

Metodologicamente, a pesquisa apresenta caráter qualitativo e foi realizada com 9 negócios sociais do Brasil, no período de 20 de março a 16 de abril de 2021, ou seja, durante a pandemia da COVID-19. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma *online*, por meio da plataforma *Zoom*. No intuito de compreender a aderência dos critérios aos negócios sociais do setor de turismo, a definição dos participantes foi feita em duas etapas: primeiramente, foram definidos os negócios de turismo elegíveis a negócios sociais; na segunda etapa, foram levantados dados secundários, combinados com entrevistas preliminares, quando necessária a complementação de informações para determinar se os negócios atendem aos critérios de negócios sociais do setor de turismo. Das 16 empresas pré-selecionadas, todas foram contatadas e 9 delas (56,25%) aceitaram participar da pesquisa e atenderam os critérios mínimos considerados pela pesquisa. Outras cinco empresas não participaram por indisponibilidade de tempo, problemas relacionados ao contexto da pandemia ou questões pessoais.

Foram então considerados como negócios sociais: (A) Vivalá, (B) Gondwana, (C) Toca da Onça, (D) Araribá, (E) Mar de lá, (F) Ekoways, (G) Eco Guaricana, (H) ViareTravel, e (I) Turismo em Rede. Todos atendem a, no mínimo, quatro dos cinco parâmetros de negócios sociais apurados, sendo eles: (1) intencionalidade híbrida, (2) enfrentamento de um problema socioambiental, (3) foco na baixa renda, (4) compromisso em medir seu impacto e (5) uso da lógica de mercado para sua sustentação (Tabela 2). Então, essas nove empresas foram entrevistadas para a pesquisa, oferecendo insumos para conhecer

os impactos da pandemia sobre elas, apresentados nas seções seguintes. Na apresentação dos resultados, as empresas serão mencionadas pelas respectivas letras apresentadas.

Tabela 2

Empresas e Parâmetros de Negócios Sociais

Empresa	Declaração de impacto	1	2	3	4	5
A) Vivalá	Vivencie a natureza e faça voluntariado pelo Brasil, desenvolvendo comunidades do país.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
B) Gondwana	[...] viagens com potencial de transformação, que resultem em experiências únicas	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
C) Toca da Onça	[...] trabalhar com o turismo de base comunitária, em áreas naturais é como acessar uma das maiores riquezas do mundo.	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
D) Araribá	Nos vemos como uma conexão entre você visitante e dezenas dos nossos parceiros locais. Atualmente são mais de 50 atrativos listados por nós entre ecoturismo, agroturismo, etno turismo, turismo de base comunitária. Colabora ativamente para o desenvolvimento do turismo de base comunitária de modo sustentável e responsável.	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Empresa	Declaração de impacto	1	2	3	4	5
E) Mar de lá	[...] valorizar a cultura local das comunidades, por meio do turismo experiência, mas também preocupada com impactos negativos do turismo de massa, por este motivo optando por trabalhar com turismo responsável, sustentável e de base comunitária.	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
F) Ekoways	A Ekoways visa contribuir para o desenvolvimento humano através do turismo responsável em prol da conservação da natureza. Fomentamos um novo olhar sobre a percepção do todo, sensibilizando pessoas ambientalmente.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
G) Eco Guaricana	A Eco Guaricana foi criada em São José dos Pinhais e organiza passeios/imersões exclusivas na Natureza em diferentes reservas ambientais particulares.	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Empresa	Declaração de impacto	1	2	3	4	5
H) ViareTravel	Nosso trabalho é empoderar operadoras, fornecedores, artesãs, e guias locais, para ajudá-los a criarem experiências sustentáveis, autênticas, e com propósito.	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
I) Turismo em Rede	Estimular o desenvolvimento de uma comunidade com potencial [...] unindo informação + mão na massa para que o destino seja encontrado e o próprio turista seja o divulgador, além de fazer conexões em rede.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Para o instrumento de coleta de dados da pesquisa foram estabelecidas quatro seções. A primeira tratava do entendimento geral do negócio social, considerando os critérios apresentados na Tabela 3. As demais seções foram baseadas nos três estágios do gerenciamento de crise para resiliência no turismo: antecipação, reação e recuperação, a partir de Costa e Sonaglio (2017). O recorte deste capítulo será sobre os aspectos gerais e das fases da crise dando enfoque às duas últimas seções, reação e recuperação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas remotas, no período de 20 de março a 16 de abril de 2021. Os participantes foram contactados por e-mail para marcação de uma entrevista por videoconferência. As respostas dos entrevistados foram gravadas, transcritas, categorizadas, analisadas e, por fim, sintetizadas.

Tabela 3

Temas e Objetivos do Instrumento de Pesquisa

Seção	Objetivo	Pergunta
Entendimento geral do negócio	Compreender o contexto, as características do negócio e a aderência aos critérios. Entender o problema que a empresa se propõe a solucionar.	Como surgiu a empresa? Qual é o seu negócio? (propósito, receita, clientes, impacto, produtos, destinos etc.)

Seção	Objetivo	Pergunta
Antecipação: pré-pandemia	Compreender o funcionamento do negócio antes da pandemia, além de entender como era a estratégia da empresa.	Quais eram os principais desafios enfrentados pela empresa antes da pandemia? Antes da pandemia, como a empresa planejava o seu futuro?
Reação: na pandemia	Aferir quais foram os impactos da pandemia no negócio, verificar a resposta à crise ao longo do tempo (imediata e atual) e levantar saídas para a crise corrente: possíveis boas práticas implementadas.	Que impactos a pandemia trouxe para seu negócio? Como reagiram à crise? A empresa implementou alguma ação para reagir ao cenário de pandemia?
Recuperação: pós-pandemia	Consolidar a expectativa de retomada do negócio e avaliar os planos de futuro para adaptação.	Qual é a visão de futuro da empresa? Como você pretende lidar com a pandemia de agora em diante?

A técnica de análise adotada foi a análise de conteúdo que, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), “vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração”. Em termos práticos, essa técnica pode enriquecer a leitura dos dados e extrapolar as incertezas. Para sua aplicação, a análise de conteúdo apresenta alguns atributos: ser objetivo, ser sistemático e ser quantitativo (Oliveira, 2011, p.20). O modelo adotado para análise de conteúdo é aberto, dessa forma as subcategorias do processo de análise foram definidas após a coleta. Complementarmente, foi utilizada a técnica de nuvem de palavras, a fim de representar de maneira gráfica alguns dos conteúdos mencionados pelos entrevistados. Para isso, foi empregado o aplicativo *Word Cloud*.

Resultados: os olhares de negócios sociais de turismo sobre os impactos da pandemia e sua visão de futuro

Em busca de compreender de que forma a pandemia afetou os negócios identificados, foram abordados aspectos ligados a diferentes estágios do gerenciamento de crise para resiliência no turismo: antecipação, reação e recuperação (Costa & Sonaglio, 2017), tratando da situação dos negócios antes da pandemia; impactos e reações durante a pandemia, e, por último, expectativas para o futuro. Serão abordados, aqui, o entendimento geral do negócio social em um momento anterior à pandemia, os impactos positivos e negativos trazidos pela crise (Bouças da Silva et al., 2021), seguidos da visão de futuro deles.

Antecipação

A antecipação é uma reflexão importante para que se crie um melhor entendimento das características organizacionais antes da ocorrência da crise, embora se saiba que, *ceteris paribus*, pequenas empresas não apresentam planos de contingência (Chien & Law, 2003). Segundo Santos et al. (2016), em seu estudo sobre práticas gerenciais de micro e pequenas empresas, a maioria delas utiliza, para sua tomada de decisão, a experiência dos empreendedores, têm conhecimento do seu faturamento, porém não utiliza ferramentas como planejamento estratégico e orçamentário, a fim de orientar a atuação do negócio. Isso foi confirmado na pesquisa visto que sete das oito empresas entrevistadas não informaram o uso de instrumentos de planejamento.

Pode-se perceber que no momento anterior à pandemia, as empresas A e B se destacaram no tocante às práticas gerenciais, ambas informaram a realização de planejamentos financeiros, mercadológicos, de pessoas e estratégicos. Nota-se essa característica no discurso da empresa A, a qual relatou que previa 50% de seu lucro revertido em caixa para que continuasse crescendo e, conseqüentemente, alcançasse maior impacto. A organização afirmou que sempre optou por fazer reserva financeira para possíveis crises. Assim, obteve um crescimento exponencial nos últimos anos, tendo 2019 como o momento em que superou suas metas, contando com uma estrutura enxuta e qualificada. A organização conta, também, com um planejamento financeiro, de marketing, além de estratégias de adaptação para diferentes contextos. Cabe ressaltar que, o mais comum, é que as pequenas empresas apresentem reservas financeiras como única estratégia pré-crise (Bouças da Silva et al., 2021), desenvolvendo outras ações responsivas assim que o momento adverso emerge (Chien & Law, 2003).

O desafio mais frequentemente apontado pelas empresas, mesmo antes da pandemia, foi a promoção dos pequenos negócios parceiros, seguida da gestão financeira. Em relação ao primeiro, 3 dos 5 (60%) negócios que enfrentaram esse desafio, afirmaram trabalhar diretamente com o Turismo de Base comunitária (TBC). A empresa C, por exemplo, afirmou que sua atuação na promoção dos negócios da região, vai desde a apresentação do ecoturismo como forma de remuneração, até o suporte no planejamento de preços e investimentos para otimização do negócio, além do agenciamento das atrações oferecidas pelos parceiros.

Aqui é possível detectar uma relação com o que et al. (2012) afirmaram sobre a organização social ser o conceito mais observado na literatura sobre TBC, já que esse quesito tem o intuito de consolidar o processo de gestão comunitária em volta do TBC, e também melhorar sua relação com o meio externo. Isso corrobora com os resultados encontrados na pesquisa, visto que a gestão das relações entre os negócios foi o desafio mais apontado nessa investigação. Ademais, situando o necessário isolamento/distanciamento social, durante a pandemia (Coelho & Mayer, 2020; Guimarães Júnior et al., 2020), as ações promocionais das empresas se concentraram, sobremaneira, nos canais virtuais (Wenzel et al., 2020), apesar da inabilidade tecnológica comum em muitas pequenas empresas (Giannacourou et al., 2015), e esta parece ser uma estratégia relevante, do mesmo modo,

aos negócios sociais.

Em relação à gestão financeira, identificou-se que com uma maior utilização de ferramentas gerenciais, os impactos gerados por essa dificuldade poderiam ser reduzidos. Alguns passos importantes para o sucesso dos pequenos negócios são: ter uma diretoria definida para gestão dos negócios, divisão do trabalho de forma organizada, possuir registros contábeis contínuos, possuir um planejamento de marketing sistematizado e alcançar alguma certificação de qualidade (Santos et al., 2016). Reforça-se, outrossim, que no âmbito das crises, as pequenas empresas estão mais vulneráveis às adversidades do que as de maior tamanho (Hall et al., 2020), em função da sua reduzida capacidade financeira (Giannacourou et al., 2015), situação que corrobora a necessária saúde financeira dessas organizações em momentos adversos ou não.

Em contrapartida, os pontos que foram apresentados como de menor frequência pelos entrevistados foram: monetização dos negócios, fechamento de parques, gestão de pessoas, relacionamento com a concorrência e seleção de fornecedores. Cada um foi indicado por somente uma empresa. Este resultado se apresenta distinto de outros estudos realizados na presente pandemia, em que o relacionamento com *stakeholders* externos – fornecedores e clientes – mostrou-se como ação-chave para que a empresa conseguisse barganhar preços e evitar cancelamentos dos serviços vendidos (Bartik et al., 2020). Ou ainda, o gerenciamento dos colaboradores foi fundamental para orientá-los na pandemia, em termos das medidas governamentais de ordem trabalhista (Dube et al., 2020), e as necessárias a sua proteção da COVID-19 (Kraus et al., 2020).

Em complemento, a empresa D, devido ao seu foco em escolas particulares apresentava muita concorrência antes da pandemia. Já as outras empresas apontaram dificuldade em fechar negócios, todavia voltados à captação de clientes e não em relação à concorrência. Os depoimentos revelaram, principalmente, o quesito de convencimento do cliente a optar pelo turismo sustentável ao turismo de massa, como um desafio na captação de clientes.

As empresas E e I estavam no início de sua operação e, por isso, possuíam desafios particulares como monetização do serviço e o registro dos parceiros. Duas empresas, F e H, apresentaram similaridades nos modelos de atuação, focando, prioritariamente, no público estrangeiro, contudo se diferenciavam no problema social enfrentado. Enquanto a primeira afirmou ter foco na melhoria da relação do homem com seus resíduos, a outra atuava com enfoque no TBC. A empresa D estava em um momento de questionamento do seu futuro antes da pandemia, por um desalinhamento entre os interesses dos sócios. As empresas C e G atuam localmente e têm como principal objetivo tornar suas respectivas regiões mais conhecidas, além de se assemelharem aos desafios enfrentados: promoção dos negócios parceiros e gestão financeira.

Reação: impactos da pandemia e a resposta estratégica dos negócios sociais de turismo

Em busca de compreender as reações, foi perguntado às empresas quais foram os impactos gerados pela pandemia (Tabela 4), bem como as estratégias desenvolvidas para enfrentamento desses efeitos negativos ocasionados pela crise sanitária da COVID-19

(Tabela 5).

Tabela 4*Impactos Negativos Advindos da Pandemia da COVID-19*

Variável	Depoimentos (Empresa)
Dificuldades de adaptação para o teletrabalho	O <i>home office</i> foi determinado pela empresa imediatamente. A transformação de uma operação *off-line* para uma operação online, nem todas as pessoas se adaptaram facilmente. Algumas pessoas da empresa tiveram dificuldade de se adaptar ao novo formato (B)
Cancelamento de serviços	No início a empresa priorizou atender os clientes, que tiveram suas viagens canceladas pela impossibilidade de viajar no Brasil (A) ; A gente ligou para todos os clientes negociando para que não solicitassem o reembolso da viagem cancelada no momento , explicando as necessidades dos fornecedores e a situação do país (B); Não tinha reserva financeira. O ano anterior não tinha sido muito bom. A maioria dos clientes não pediu reembolso, mas alguns pediram reembolso. De março até final de agosto a empresa ficou parada (C) ; [...] tinham nove viagens do turismo social confirmadas. No início da pandemia, todas as viagens foram canceladas (D)

Variável	Depoimentos (Empresa)
Interrupção e/ou redução nas vendas	<p>A empresa não está realizando expedições devido aos impactos da pandemia no Brasil (A); Não se tem expectativas de quando o público estrangeiro irá voltar a viajar para o Brasil (B); No momento, a empresa está ‘hibernando’ e não está comercializando nenhum serviço (C); A empresa tinha diversos roteiros turísticos e todos foram paralisados por conta da pandemia. Estava pensando em bioconstrução nas comunidades e começar atuar com volunturismo, mas tudo foi interrompido (F); A empresa deixou de receber grupos. A sua principal atividade foi paralisada (G); [...] as viagens dos estrangeiros foram interrompidas (H)</p>
Dificuldades financeiras	<p>Teve que demitir sete pessoas, além de fazer mais de três reduções nos salários das sócias (B); A empresa alega ter custos mesmo com a empresa paralisada. Trimestralmente, é necessário fazer o pagamento do imposto, o que é dificultado com a empresa sem operar (C); A empresa financeiramente ainda não se sustenta e o empreendedor possui outra atividade de trabalho como principal, principalmente, nesse momento em que não está gerando nenhuma receita (E); Dois meses depois do início da pandemia, a empreendedora teve que mudar da sua casa para morar com sua avó, pois a empresa não estava gerando receita (F); Além de lidar com cancelamentos, a empresa precisou devolver o dinheiro de clientes, e não conseguiu negociar com todos os fornecedores, alguns foram inflexíveis (H)</p>

Variável	Depoimentos (Empresa)
Fechamento das fronteiras para o Brasil	As fronteiras estão fechadas e não há expectativa de receber o público internacional no Brasil (B); Como fazia prioritariamente *tours* para o público estrangeiro, sua operação foi paralisada , sem expectativa de novos clientes (F); A fronteira para o Brasil está fechada e, como a empresa atua prioritariamente com grupos internacionais, essas viagens foram interrompidas (H)
Falta de políticas públicas de enfrentamento aos efeitos da pandemia	[...] houve pouco crédito disponível para o setor de turismo. Falta muito apoio governamental para o setor , inclusive na divulgação internacional do país (A); Não teve nenhuma política pública [...] o governo brasileiro não deu ajuda financeira, como fizeram outros governos . As opções dadas pelo governo comprometem o caixa da empresa no futuro, a cada vez que o recurso era acionado (B); O governo trata como auxílio o que deveria ser direito (D)
Dificuldade para entrar em contato com parceiros	Com as aldeias fechadas e o isolamento social, não consigo me manter em contato com alguns parceiros (C); Não é possível movimentar a rede de forma remota, (pois) a maioria não tem sinal nem internet (E)
Demissão de funcionários	Com o aumento no número de casos e mortes no início do ano [...] até maio de 2021, não teriam viagens e com isso precisaram abrir mão de sete pessoas da equipe e fizeram acordos para dar ajudas de custo (B)

Os impactos negativos mais apontados pelos entrevistados, em ordem de importância, foram: interrupção e/ou redução nas vendas, cancelamento de serviços, dificuldades financeiras, fechamento das fronteiras para o Brasil, falta de políticas públicas assertivas de enfrentamento à pandemia, dificuldade para entrar em contato com parceiros,

dificuldades de adaptação com o modelo de teletrabalho e demissões. O primeiro item foi citado por todos os entrevistados, enquanto o último apenas por uma empresa. Destaca-se, ainda, que diante das especificidades do setor do turismo, a paralisação quase total das operações, em segmentos como transporte, hospedagem e agenciamento (Chinazzi et al., 2020) justificam, de antemão, que os dois primeiros itens tenham sido os mais citados pelos entrevistados (interrupção e/ou redução, e cancelamentos).

Concernente à “interrupção e/ou redução nas vendas”, todos os negócios sociais investigados precisaram paralisar, temporariamente, suas atividades ou reduzir a quantidade de passeios, a partir de grupos menores, algo que constituiu uma regra para pequenos empreendimentos em algum momento da pandemia (Guimarães Júnior et al., 2020). Em especial para o setor de turismo, a dependência do visitante para a atuação empresarial amplificou a vulnerabilidade dos pequenos negócios (Guerreiro & Vilela, 2021). Não ao acaso, 60% dos pequenos negócios do turismo permaneceram fechados até o final de 2020 (SEBRAE, 2020). No momento da entrevista, entre março e abril de 2021, 5 das 9 empresas participantes da pesquisa não haviam retomado suas operações.

O segundo tópico mais citado foi o “cancelamento de serviços” que já haviam sido comercializados. Inicialmente, em abril de 2020, o governo federal criou a Medida Provisória nº 948/2020, que desobrigou empresas a reembolsarem consumidores, por um dado período, em casos de cancelamentos de serviços, reservas e eventos dos setores de turismo e cultura, em razão da pandemia (Brasil, 2020). Em setembro do mesmo ano, foi assinada a Lei nº 14.046/20, que determinou as regras para esses cancelamentos (Câmara dos Deputados, 2021). A Lei estabeleceu prazos e condições que guiaram a negociação entre empresas e clientes diante dos pedidos de reembolso, adiamento ou concessão de créditos para serem utilizados futuramente.

Nesse rastro, cinco empresas – A, B, C, D e H – apontaram ter conseguido negociar com a maioria dos seus clientes, evitando um prejuízo maior. Ainda assim, foi necessário ressarcir alguns clientes, fato que também impactou, financeiramente, outras empresas que sofreram mais com os cancelamentos. Essa medida reforça a importância do apoio governamental em momentos de crise para que as pequenas empresas ampliem as suas possibilidades de sobrevivência, algo que foi recorrente em outras realidades como América do Norte e Europa (Bartik et al., 2020; Dias et al., 2020). No entanto, três empresas evidenciaram a “falta de políticas públicas de enfrentamento aos efeitos da pandemia” como um impacto negativo da chegada da COVID-19. Os pequenos negócios do turismo foram, bruscamente, afetados na comercialização de seus produtos e serviços, demandando políticas públicas coesas que incluíssem o processo de retomada das viagens, na tentativa de atenuar os efeitos negativos gerados pela crise sanitária (Guerreiro & Vilela, 2021).

No geral, as empresas confirmaram “dificuldades financeiras”, em decorrência da pandemia da COVID-19, situação comum aos pequenos negócios durante este período de turbulência (Bernardes et al. (2020). Isto decorreu da paralisação da operação, o que fez com que os negócios não conseguissem gerar novas receitas, logo, passaram por

dificuldades para arcar com os seus custos fixos. Mesmo os empreendimentos com situação financeira equilibrada sufocaram em decorrência da pandemia. Em 2020, a maior parte dos pequenos negócios brasileiros estava em uma situação razoável ou ruim (SEBRAE, 2020). Uma consequência que pode ser atribuída aos problemas financeiros das organizações é a “demissão de funcionários”, situação comum na pandemia não apenas para empreendimentos turísticos de pequeno porte, mas também para os de maior tamanho (Foo et al., 2020).

Foi citado, ainda, o aspecto da migração para teletrabalho, refletindo uma estatística relevante, no Brasil, identificada pelo SEBRAE (2020): 21,6% das pequenas empresas no território nacional adotaram o modelo laboral remoto nesse período. Apenas a empresa B relatou “dificuldades de adaptação para o teletrabalho” e esta se apresenta como um possível caminho sem volta para muitas empresas no pós-pandemia (Bouças da Silva et al., 2021). Nessa esfera, tratou-se, outrossim, da “dificuldade para entrar em contato com parceiros”, pois nem todos possuíam sinal de telefone e internet, o que prejudicou a comunicação com a sua rede, diante do necessário isolamento social (Coelho & Mayer, 2020).

Além disso, para três negócios consultados, o “fechamento das fronteiras para o Brasil” foi uma situação de extrema preocupação, visto que eles atuam com foco no público estrangeiro e a expectativa, naquele momento era de que o Brasil permanecesse na zona vermelha até a metade de 2021, dado o aumento nas taxas de transmissão e a vacinação insuficiente (BBC Brasil, 2021). Para os pequenos negócios que trabalham com emissivo/receptivo internacional, a pandemia representou a possibilidade iminente de encerramento das suas operações, conforme previsto por Dube et al. (2020).

Diante das adversidades citadas, os negócios sociais do turismo investigados apresentaram fortes dificuldades de seguir com as operações da empresa. Das nove empresas entrevistadas, quatro não haviam voltado a operar viagens até abril de 2021 – D, E, F e H – e a empresa I que, diferentemente das outras, não opera ou agencia roteiros turísticos, também interrompeu suas atividades de consultoria. Mesmo assim, os empreendimentos pesquisados apontaram algumas estratégias para reagir aos impactos provenientes da pandemia da COVID-19. É o que se observa na Tabela 5.

Tabela 5

Respostas Estratégicas à Pandemia da COVID-19

Variável	Depoimentos (Empresas)
Tempo para planejamento interno	No início da pandemia, a empresa conseguiu tocar demandas que não havia tocado anteriormente por falta de tempo (A) ; No primeiro mês da pandemia, a empresa manteve todos os funcionários e focou os esforços em planejamento interno (B) ; A empresa conseguiu tempo para estruturar novas formas de impacto positivo , como consultoria sobre a melhoria do tratamento dos resíduos gerados, o que não era possível antes pelo foco na operação dos roteiros (F)
Criação de novos produtos	A empresa utilizou o tempo com a operação interrompida para criar outros produtos , com novas formas de impacto (A); Testaram turismo virtual como produto para as escolas , porém não teve aderência no mercado (C); Criou uma nova forma de atendimento focado para pequenos grupos familiares , com um período menor de utilização (G); Atuando com consultoria para empresas que queiram melhorar a sua relação com os resíduos , composteira, canudo de inox e outras iniciativas que promovem o turismo regenerativo (F)
Redução de custos com escritório	Adotou o modelo de *home office* , visto como uma vantagem operacional, porque melhora a vida das pessoas, desde o momento que elas não precisam se deslocar, fora a economia com espaço físico, o que pode gerar melhor remuneração para as pessoas ou mais remuneração para outras pessoas (A); A empresa estava se preparando para mudar para um escritório novo e maior, onde teria gastos com reforma. Com a pandemia, migrou imediatamente para o modelo *home office* (B)

Variável	Depoimentos (Empresas)
Fortalecimento da rede	A empresa aplicou uma pesquisa com mais de 200 clientes e parceiros comunitários para entender as expectativas da rede (A); Fizeram contatos com mais de 100 fornecedores no país inteiro e levantaram a situação de cada um. Fez um trabalho de comunicação muito forte. Além disso, atualizamos através da nossa <i>newsletter</i> mensal (B); Atuam no suporte aos negócios parceiros afetados pela pandemia e ressaltam a necessidade de toda a rede sobreviver à pandemia (C)

Dentre os impactos positivos, o mais citado foi a “criação de novos produtos”, situação identificada como fundamental para a sobrevivência dos pequenos negócios em momentos de crise (Dias et al., 2020; Wenzel et al., 2020). Nesse sentido, Duxbury (2020) destacou que os modelos de turismo dominantes são insustentáveis se mantidos como estão, sendo essencial articular caminhos alternativos para evitar o regresso ao modelo “de sempre” no pós-crise. Um exemplo é o da empresa B, que sempre teve como foco o mercado internacional. Durante a pandemia, decidiu criar um novo produto que, diferentemente dos roteiros já comercializados com expedições de estrangeiros no Brasil, propôs-se a atender o público brasileiro com a missão de aproximá-los da natureza em viagens curtas com destinos próximos. Esse repensar do modelo de negócio é uma prática observada em muitos pequenos empreendimentos que reformularam as bases do funcionamento de suas empresas como forma de resposta aos impactos gerados pela crise (Bernardes et al., 2020). Dessa forma, entende-se que as mudanças exigiram adaptações nos produtos e serviços ofertados pelas empresas.

O segundo tópico mais citado pelas empresas como positivo foi o “fortalecimento da rede”. As empresas A, B e C se ocuparam, no primeiro ano da pandemia no Brasil, principalmente, ao atendimento das demandas dos clientes e dos parceiros comunitários, para identificar as diferentes necessidades de modo que todos consigam sobreviver a esse momento. A melhoria da relação com os *stakeholders* também foi apontada como fundamental para o enfrentamento aos efeitos da pandemia (Bouças da Silva et al., 2021).

Por fim, falou-se no “tempo para planejamento interno”, possível devido às paralisações do setor do turismo e das empresas (Coelho & Mayer, 2020), além da “redução de custos com escritórios”, sendo que este componente da gestão financeira esteve presente em muitos outros destinos em todo o mundo (Bartik et al., 2020; Kraus et al., 2020). Isto posto, os dados revelam que as empresas foram surpreendidas com a pandemia, e foram reativas em relação aos seus impactos. Esta, aliás, costuma ser a postura dos pequenos negócios em cenários de crise: responsiva em vez de estabelecer planos contingenciais

(Bouças da Silva et. al, 2021).

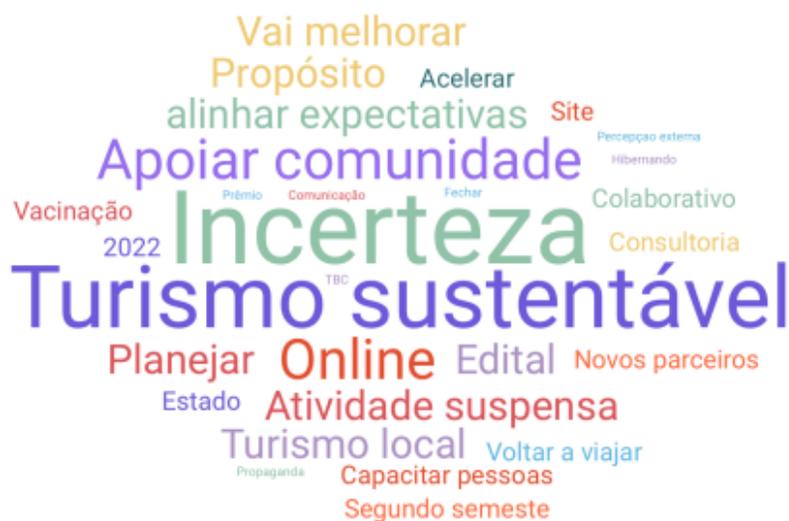
Recuperação: incerteza e otimismo nas perspectivas para o futuro

No início da pandemia no Brasil, quatro das empresas participantes do estudo acreditavam que, a partir de setembro de 2020, haveria uma retomada no turismo. Em novembro do mesmo ano, o MTur (2020c) lançou o programa “A Retomada do Turismo”, com iniciativas para o reaquecimento do setor, além da definição dos protocolos de segurança. Dessa forma, as empresas A, B, C e G voltaram a operar de acordo com os protocolos nacionais de segurança, modificaram seus modelos de trabalho para atender os clientes durante a pandemia, e fizeram ao menos uma operação até fevereiro de 2021.

Após esse período, todos eles paralisaram novamente diante do agravamento da situação da pandemia em março de 2021¹. Os negócios que haviam retomado suas atividades, pararam novamente e não pretendiam voltar no curto prazo. A sócia de uma das empresas afirmou que “no momento a gente não se sente confortável nem para sugerir que as pessoas viagem”. A empresa também relatou a preocupação com a piora dos índices que demonstravam a situação do Brasil, em relação ao enfrentamento da COVID-19. Com isso, pode-se perceber que as expectativas dos empreendedores foram mudando ao longo da pandemia, que já durava pouco mais de um ano no momento de coleta de dados desta pesquisa. Quando perguntados sobre as expectativas para o futuro, as respostas dos empreendedores foram representadas na Figura 1.

Figura 1

Nuvem de Palavras sobre Expectativas para o Futuro



Nota. Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Os dados revelaram que, acerca do futuro, predominava a sensação de incerteza entre os empreendedores sobre quando o turismo poderia ser retomado, sobretudo no contexto

brasileiro (Coelho & Mayer, 2020). A empresa C afirmou que “é preciso dar suporte para os parceiros chegarem até o final disso tudo, não adianta só uma empresa sobreviver”, isso é reforçado no discurso de outras três empresas (A, D e E) que também incluíram no seu planejamento para o futuro apoiar as comunidades da rede em que estão inseridas.

Além disso, três empresas (A, B e F) afirmaram que acreditavam que a situação iria melhorar, mesmo que houvesse uma incerteza sobre quando isso aconteceria. Um exemplo disso é a fala de uma das entrevistadas da empresa F: “Acredito que vai vingar, mas não sei quando”. Outro ponto que se destaca são as ações de posicionamento online: quatro empresas (C, E, F e H) afirmaram que investiram ou planejam investir neles, principalmente para fazer a oferta de roteiros turísticos. A empresa H apostou que, com o avanço da vacinação no Brasil, as atividades turísticas poderiam voltar no final de 2021, e por isso estava investindo na reforma do seu *site*, para quando as pessoas voltassem a viajar, a empresa impulsionasse o negócio com as vendas online.

Ainda, quanto a expectativas positivas para o pós-pandemia, seis empresas (A, B, C, E, G e H) acreditam que o turismo sustentável será tendência, visto que por conta do isolamento social, as pessoas passaram muito tempo dentro de casa. Isso pode ser percebido na fala do empreendedor da empresa G que afirmou: “as pessoas vão querer se reconectar com a natureza”. Já a empreendedora da empresa F afirmou que apostará no Turismo Regenerativo para o futuro da empresa, que conforme Duxbury et al. (2020), é aquele que objetiva promover o bem comum reduzindo os prejuízos aos envolvidos, após o período de confinamento devido à crise gerada pela COVID-19. Evidenciou-se a necessidade de promover um turismo mais sustentável, que beneficie o meio ambiente e as comunidades, que traga maior proximidade com o destino e que ressalte o turismo criativo. Essa visão mais positiva se contrasta com a fala da empresa D, a única que levantou a possibilidade de fechar, ao afirmar que está “hibernando” e que não tem boas expectativas para o futuro.

Considerações Finais

Este capítulo teve como objetivo apresentar os impactos gerados pela pandemia da COVID-19 sobre negócios sociais do turismo no Brasil, além das estratégias desenvolvidas por essas empresas para enfrentar este momento de crise e sua visão para o futuro pós-pandemia. Esses negócios, entendidos como aqueles que se dedicam a buscar tanto lucro como impacto social, tenderiam a ganhar relevância diante de uma situação de agravamento da desigualdade social decorrente da pandemia. Essas organizações possuem intencionalidade híbrida, têm como atividade principal o enfrentamento de um problema social, atuam com foco na baixa renda, possuem compromisso em medir o impacto gerado, além de se sustentarem pela lógica de mercado.

Com os resultados obtidos pelas entrevistas, foi possível perceber que esses negócios foram altamente impactados negativamente pela pandemia, e que foi diverso o modo de resposta à crise sanitária. Destacam-se a “redução e/ou interrupção dos serviços”, o “cancelamento de serviços” comercializados e “dificuldades financeiras”. Quanto às respostas estratégicas, foram registradas duas: a “criação de novos produtos” e “fortalecimento da rede”.

Assim, apesar das dificuldades do momento em que a pesquisa foi realizada, foi possível perceber que existiram aprendizados.

Também há indícios da importância do planejamento e das estruturas de gestão para o enfrentamento da crise pelos pequenos negócios do turismo. Os negócios mais estruturados reagiram de forma mais planejada e foram menos afetados, apontando mais impactos positivos do que os demais. Por outro lado, há negócios que enfrentaram uma situação em que sua sobrevivência estava ameaçada, que não possuíam planejamento e reservas financeiras antes da pandemia. Este é um ponto que emergiu dos dados e que caberia maior aprofundamento futuro.

Também se percebeu que a crise afetou a visão de futuro dos empreendedores, que expressaram grande incerteza, ao lado de um otimismo de melhoria expressiva no mercado a partir do momento de retomar as atividades integralmente. As incertezas relatadas dizem respeito ao agravamento da situação sanitária no país e a falta de políticas públicas que assegurem a sobrevivência das empresas. Já o otimismo está, especialmente, ancorado nas expectativas de mudanças do mercado e de maior busca por um turismo mais sustentável por parte dos viajantes em geral.

Foi verificado um alinhamento dos achados deste estudo com aqueles de Bouças da Silva et al. (2021), e de Guerreiro e Vilela (2021), na medida em que apontaram que os pequenos negócios do setor de turismo são um dos mais afetados, que o prolongamento do período de enfrentamento da pandemia agrava a situação dessas empresas, visto que, no geral, apresentam dificuldades financeiras e de gestão para enfrentar desafios advindos de momentos de crise. Ademais, também se assemelham na identificação das políticas públicas como peça importante para a retomada do setor.

Um aspecto interessante que se revelou no estudo é que a realidade da pandemia torna as impressões sobre ela altamente mutáveis e varia conforme a gravidade do cenário. Tomando em perspectiva, as entrevistas foram realizadas com 12 meses de pandemia e diante de uma circunstância de agravamento das mortes no Brasil. Isso leva a crer que os resultados poderiam ser distintos em outros momentos como este que vivemos, em que o Brasil se encontra com 77% de sua população completamente imunizada contra a COVID-19 (Our World in Data, 2022), com redução expressiva de mortes e início de ações de flexibilização sanitária.

O conjunto destes achados permitiu responder à pergunta de pesquisa, de como a crise gerada pela COVID-19 tem influenciado os negócios sociais em turismo. Entretanto, durante o estudo foram encontradas algumas limitações, como o alcance a negócios sociais do setor de turismo que fecharam durante a pandemia, alguns não retornaram o contato, outros não puderam participar da pesquisa. Outro fator, foi a imprevisibilidade da duração da crise corrente. Como aferido na pesquisa houve uma diminuição dos casos no final de 2020, o que levou o turismo brasileiro a tentar uma retomada, porém poucos meses depois a situação passou a se agravar ainda mais, antes de apresentar sinais de melhora em 2022², momento de finalização deste capítulo.

Sugere-se que, para estudos posteriores, sejam investigadas formas de mensuração de impactos para negócios sociais, visto que esse foi o critério que as empresas mais apresentaram dificuldade de atingir quando se buscou uma definição para o termo. Além disso, que sejam estudadas as práticas de negócios sociais de turismo advindas desse momento de crise, com atenção às questões de sustentabilidade levantadas como expectativas nas entrevistas. Por fim, seria interessante um acompanhamento dessas empresas em caráter longitudinal para compreender os efeitos da pandemia sobre elas em horizontes temporais mais amplos.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao CNPq pela bolsa de iniciação científica recebida por Lara Liz Freire entre agosto de 2019 e agosto de 2020, que possibilitou a primeira etapa da pesquisa que dá base para esse capítulo.

Referências

- Agência Brasil (2021). *Ministério da Saúde confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil*. Recuperado em 20 novembro 2021 de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-02/ministerio-da-saude-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus-no-brasil>
- Agostini, M.R., & Vieira, L.M. (2015). O Processo de Inovação Social como Resposta aos Vazios Institucionais: Uma Análise Multidimensional. In: *XXXIX Encontro da ANPAD*, (1-20). Belo Horizonte.
- Aliança pelos Investimentos de Alto Impacto (2020). *O que são negócios de impacto*. Recuperado em 20 novembro 2021 de <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>
- Artemisia (2020). *O que são negócios de impacto social?* Recuperado em 20 novembro 2021 de <https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>
- Banco Central (2022). *Sistema Gerador de Séries Temporais*. Recuperado em 3 maio 2022 de <https://www3.bcb.gov.br/sgspub>
- Banco Mundial (2022). *GDP Annual Growth*. Recuperado em 3 maio 2022 de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=chart>
- Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? *GV Executivo*, São Paulo, 14(18068979), 14-17, jun./2015.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. *Harvard Business School Working Paper*, 20-102, April. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- BBC Brasil (2021). *COVID-19: novo mapa global de riscos deve ter Brasil em 'zona vermelha', dizem cientistas*. Recuperado em 3 maio 2021 de <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56360689>

Bernardes, J.R., Silva, B.L., & Lima, T.C.F. (2020). Os impactos financeiros da COVID-19 nos negócios. *Revista da Faesf*, 4.

Bose, M. (2013). *Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local*. Tese de Doutorado em Administração]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Bouças da Silva, D.L., Miranda, A.L., & Hoffmann, V.E. (2021). Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(1), 2203. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>

Brasil. (2020). *Medida Provisória nº 948, de 8 de abril de 2020 (...)*. Recuperado em 15 julho 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv948.htm

Câmara dos Deputados (2021). *Lei estabelece regras para cancelamento e remarcação de viagens e eventos*. Recuperado em 20 novembro 2021 de <https://www.camara.leg.br/noticias/687041-LEI-ESTABELECE-REGRAS-PARA-CANCELAMENTO-E-REMARCAÇÃO-DE-VIAGENS-E-EVENTOS>

Cardoso, G. (2015). *Mude, você, o mundo: Manual do empreendedorismo social*. Editora Lura, São Paulo.

Carreiras, H. (org.) (2020). *COVID-19 e a gestão de crises: um novo paradigma?* IDN Brief.

Carvalho, L. (2020). *Curto-circuito: o vírus e a volta do Estado*. São Paulo: Todavia.

Chien, G.C.L., & Law, R. (2003). The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels(...). *International Journal of Hospitality Management*, 22, 327-332. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00041-0)

Chinazzi, M., Davis, J., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., Piontti, A.P., Mu, K., Rossi, L., Sun, K., Vi-boud, C., Xiong, X., Yu, H., Halloran, E., Longini Jr., I., & Vespignani, A. (2020). The effect of travel re-strictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 24th. April, 368, 395-400. <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>

Costa, S.P., & Sonaglio, K. (2017). Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5(1).

Costa, H.A., & Nascimento, E.P. (2021). *Turismo. Brasil em Números*. 29, IBGE: Brasília.

Cunha, A., & Costa, E. (2017). Turismo e economia criativa: uma análise da APL turística sob a concepção de negócios sociais em Taquaruçú, Tocantins, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento*.

Coelho, M.F., & Mayer, V.F. (2020). Gestão de serviços pós-COVID: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? *Gestão e Sociedade*, 14(39), 3698-3706.

- Dias, A., Manuel, E.C., Dutschke, G., Pereira, L.F., & Pereira, R. (2020). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities. *International Journal of Learning and Change*. Artigo no prelo. Recuperado em 21 julho 2020 de <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.10025017>
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 1-4. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- Duxbury, N. et al. (2021) *Turismo Regenerativo. Palavras para lá da Pandemia: Cem lados de uma crise*. Recuperado em 20 janeiro 2022 de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/90747/1/Turismo%20regenerativo.pdf>
- Fabrino, N.H., Costa, H.A., & Nascimento, E.P. (2012). Turismo de Base Comunitária (TBC): elementos chaves para aferir seu desempenho na perspectiva da sustentabilidade. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, 5(3), set/dez, 546-559.
- Fundação Getúlio Vargas [FGV]. (2020). *Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo* [recurso eletrônico]. Recuperado em 20 abril 2021 de https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf
- Foo, L.P., Chin, M.Y., Tan, K.L., & Phuah, K.T. (2020). The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia. *Current Issues in Tourism*, [s.l.], 1-5, jun. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777951>
- Garcia, J. (2004). *O negócio do social*. Editora Zahar, Rio de Janeiro.
- Giannacourou, M., Kantaraki, M., & Christopoulou, V. (2015). The Perception of Crisis by Greek SMEs and Its Impact on Managerial Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 546-551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1235>
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. 2^aed, Butterworth Heine- mann, Oxford, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080464596>
- Golets, A., Farias, J., Pilati, R., & Costa, H.A. (2021). COVID-19 pandemic and tourism: The impact of health risk perception and intolerance of uncertainty on travel intentions. *Current Psychology*, 1, 13-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02282-6>
- Guerreiro, A.C., & Vilela, G. (2021). Os impactos do coronavírus nos pequenos negócios de turismo no Brasil: uma análise a partir dos dados do Sebrae. *Revista Turismo Em Análise*, 32(1), 79-99. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i1p79-99>
- Guimarães Júnior, D., Nascimento, A., Santos, L., & Rodrigues, G. (2020). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10. <https://doi.org/10.25286/repa.v5i4.1455>
- Hall, C., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2022). *PNAD Contínua*. Recuperado em 03 de maio 2022 de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=33542&t=series-historicas>

Kerlin, J. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19(...). *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Apr., 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>

Machado, L.C., & Gomez, C.P. (2019). Desenvolvimento de Negócios Sociais: Estudo De Caso Qualitativo Da Women Friendly. *Perspectivas Contemporâneas*, 14(3), 53-73.

Ministério do Turismo [MTur]. (2020a). *Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Social no Brasil*. Recuperado em 27 abril 2021 de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/diretrizes-para-o-desenvolvimento-do-turismo-social/diretrizes-para-o-desenvolvimento-do-turismo-social>

Ministério do Turismo [MTur]. (2020b). *Relatório de Impacto da Pandemia de COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil*. Recuperado em 3 maio 2020 de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/boletins/item/401-relat%C3%B3rio-de-impacto-da-pandemia-de-covid-19-nos-setores-de-turismo-e-cultura-no-brasil/401-relat%C3%B3rio-de-impacto-da-pandemia-de-covid-19-nos-setores-de-turismo-e-cultura-no-brasil.html>

Ministério do Turismo [MTur]. (2021c). *Retomada do Turismo*. Recuperado em 27 abril 2021 de <https://retomada.turismo.gov.br/>

Mozzato, A.R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Oliveira, M.F. (2011). Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. *Universidade Federal de Goiás*. Catalão-GO.

Organização Mundial do Turismo [OMT]. (2021). *Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism*. Recuperado em 27 abril 2021 de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Organização Mundial do Turismo [OMT]. (2022). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020*. Recuperado em 03 maio 2022 de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-03/UNWTO_Barom22_02_March_excerpt-1.pdf?U1d1hw2v5Ga4TSmlkQRNbFKpr6mNygA

Our World in Data. (2022). *Share of people vaccinated against COVID-19, May 2*. Recuperado em 3 maio 2022 de <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=>

OWID_WRL

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.

Pires, L.N., Carvalho, L., & Xavier, L.L. (2020). *COVID-19 e desigualdade: a distribuição dos fatores de risco no Brasil*. Recuperado em 27 abril 2021 de <https://ondasbrasil.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-e-desigualdade-a-distribui%C3%A7%C3%A3o-dos-fatores-de-risco-no-Brasil.pdf>

Rosolen, T., Tiscoski, G.P., & Comini, G.M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 3(1).

Santos, V., Dorow, D.R., & Beuren, I.M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 8(1), 153-186.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2020). *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios*, Editora Sebrae, 2 ed.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, 7-18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

Wolfe, M.T., & Patel, P.C. (2021). Everybody hurts: Self-employment, financial concerns, mental distress, and well-being during COVID-19. *Journal of Business Venturing Insights*, 15. e00231. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00231>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Orteha, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.

Autores

Lara Liz Freire: Graduada em Administração. Foi pesquisadora bolsista do PROIC/UnB. Email: laralizfreire@gmail.com.

Helena Costa: Líder do LETS (Laboratório de Estudos em Turismo e Sustentabilidade). Professora Associada II do Departamento de Administração da UnB. Email: helenacosta@unb.br.

David Bouças: Doutor em Administração (PPGA/UnB). Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria (DETUH/UFMA). Coordenador do Grupo de Pesquisa “Gestão Estratégica de Destinos e Organizações do Turismo – GEDOT”. Pesquisador do Laboratório de Estudos em Turismo e Sustentabilidade (LETS/UnB). Email: david.boucas@ufma.br.

Notas

¹ Conforme notícia divulgada em março pela Agência Brasil do dia 24 de março de 2021: “O Brasil bateu hoje (24) a marca das 300 mil mortes por COVID-19, dois meses e meio depois de ter chegado a 200 mil mortos, em 7 de janeiro de 2021. Já esta marca demorou pouco mais de cinco meses após a pandemia chegar aos 100 mil mortos, o que ocorreu em 8 de agosto de 2020. Com 2.009 mil mortes nas últimas 24 horas, o total de vidas perdidas para a covid-19 totalizou 300.685”. Recuperado em 3 maio 2022 de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-03/mortes-por-covid-19-no-brasil-passam-de-300-mil>.

² Apesar da melhora, é importante lembrar, no momento de finalização deste capítulo, haviam sido registradas 663.694 mortes por COVID-19. Recuperado em 03 maio 2022 de <https://covid.saude.gov.br/>.