

GESTÃO DE RISCO: PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DE TRANSPORTE E TURISMO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Ana Luiza Silva Amorim¹, Dalila Mara da Silva², Miriam Barros Assis Duarte³,
Arnaldo de Ávila Quintão⁴, Marcelo Silva Ângelo Ferreira⁵

Recebido em: 11/06/2025

Aprovado em: 11/07/2025

Resumo: embora o fenômeno não seja algo novo na humanidade, a pandemia de covid-19 no ano de 2020 foi especialmente singular para as empresas, pois produziu repercussões não apenas de ordem epidemiológica em escala global, mas também impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias. Além de reduzir a expectativa de vida da população masculina e feminina. O presente trabalho teve como principal objetivo realizar um estudo sobre os desafios e estratégias adotadas pelas empresas de transporte e turismo durante a pandemia covid-19, que ocorreu de março 2020 até maio de 2023. A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo, por meio de uma pesquisa de campo. Para coleta dos dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada. A pesquisa foi aplicada com os diretores das empresas A, B e C do ramo de transporte e turismo de Itabira/MG. Os resultados demonstraram a importância de a gestão estar preparada para crises globais, visto que foi constatado a existência de desafios como: distanciamento social, restrições de viagens, cancelamentos de atividades e perdas financeiras. Deste modo, adotou-se como estratégia a diversificação dos serviços, implantação de recursos governamentais e redução de custos. Identificados os aspectos avaliados, tanto na prática quanto nos estudos, destaca-se

1 Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, analsamori1@gmail.com

2 Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, dalilamara26@gmail.com

3 Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, miriam.duarte@funcesi.br

4 Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, arnaldo.quintao@funcesi.br

5 Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Professor Titular na Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdaledesabara.br

que o problema principal estava evidente no setor financeiro das empresas, contudo foram menos agravantes para aquelas que possuíam reserva financeira.

Palavras-chave: Transporte e turismo. Covid-19. Pandemia. Gestão estratégica.

Risk management: practices adopted by transportation and tourism companies during the covid-19 pandemic

Abstract: Although the phenomenon is not something new to humanity, the covid-19 pandemic in 2020 was especially unique for companies, as it produced not only epidemiological repercussions on a global scale, but also social, economic, political, cultural and unprecedented in the recent history of epidemics. In addition to reducing the life expectancy of the male and female population. The main objective of this work was to carry out a study on the challenges and strategies adopted by transport and tourism companies during the covid-19 pandemic, which occurred from March 2020 to May 2023. The methodology used was of a qualitative nature, through a field research. To collect data, a semi-structured interview was applied. The research was applied to the directors of companies A, B and C in the transport and tourism sector in Itabira/MG. The results demonstrated the importance of management being prepared for global crises, as the existence of challenges such as: social distancing, travel restrictions, activity cancellations and financial losses were noted. In this way, the strategy was adopted to diversify services, deploy government resources and reduce costs. Having identified the aspects evaluated, both in practice and in studies, it is highlighted that the main problem was evident in the financial sector of companies, however they were less aggravating for those that had financial reserves.

Keywords: Transport and tourism. Covid-19. Pandemic. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do covid-19 trouxe impactos significativos para as empresas de transporte e turismo de todo o país e do mundo. Levando em conta as medidas de segurança impostas pelos sistemas de saúde, as empresas se depararam com problemas estruturais e funcionais, os quais as obrigaram a implementarem ajustes e funcionalidades em seus serviços. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE realizou uma pesquisa na qual pode se identificar que 19 milhões de pessoas estavam afastadas do trabalho, sendo 15,7 milhões afastados devido ao distanciamento social, o que causou impactos significativos no estoque de capital. Dados indicados por meio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA pontuaram que até junho de 2020, o número de empresas que tiveram suas atividades encerradas correspondia a 716.372, sendo 99,8% delas de menor porte.

Segundo a Fundação Getúlio Vargas - FGV, (2020), em nosso país, o turismo corresponde a cerca de 3,7% do PIB e responde a 3% do total de empregos, tendo o setor de transporte correspondente a 44% do total percentual. O contágio pelo covid-19 ocasionou em diversos cancelamentos de viagens por receio de contaminação e em razão das medidas de segurança impostas pelos órgãos de saúde. Por outro lado, dados obtidos no IBGE informaram que cerca de 28,6% das empresas reportaram um efeito positivo em relação a pandemia, considerando que muitas precisaram ver novas oportunidades de gerar receita, se tratando das empresas de transporte e turismo, muitas delas precisaram focar em contratos de fretamentos, tendo em consideração que o turismo ficou quase que totalmente paralisado a fim de conter a contaminação pela doença.

Portanto, diante do cenário desafiador delineado pela pandemia de covid-19, surgiu a necessidade de aprofundar sobre o seguinte problema de pesquisa: Quais as estratégias adotadas durante a pandemia de covid-19 pelas empresas de transporte e turismo na cidade de Itabira?

A partir do contexto dos desafios impostos pela pandemia de covid-19, este estudo tem como objetivo geral conhecer as estratégias adotadas pelas empresas de transporte e turismo na pandemia da covid-19. Com isso os objetivos específicos aprofundados serão: a) Conhecer o perfil das empresas pesquisadas; b) levantar os desafios e dificuldades das empresas de transporte e turismo da cidade de Itabira-MG durante a pandemia; c) Conhecer as estratégias adotadas pelas empresas de transporte e turismo da cidade de Itabira-MG durante a pandemia. Este estudo contribuirá para o meio acadêmico, tendo em vista que embora a crise sanitária tenha sido mundial, não há muitos estudos relacionados a como o setor de transporte e turismo sobreviveu a isso, servindo como embasamento para novos artigos relacionados. Se tratando do meio empresarial, os gestores poderão usar o artigo como referências de prevenção à existência de novas restrições sanitárias que poderiam, de alguma forma, afetar seu funcionamento e receita, a partir de experiências já vividas por essas empresas estudadas. Através deste trabalho a sociedade terá uma ferramenta de informação referente a proporção de uma pandemia e como isso afeta seu dia a dia financeiro.

O estudo em questão será delineado por meio de cinco segmentos, em primeiro momento sendo a introdução cujo propósito é situar o tópico em discussão, identificando a questão de pesquisa, a relevância do estudo e delineando os objetivos gerais e específicos; posteriormente, o referencial teórico, que expõe as pesquisas e teorias pertinentes ao tema; o terceiro aborda a metodologia empregada, descrevendo os procedimentos de pesquisa realizados para embasar o estudo; o quarto se concentra na análise dos dados coletados e na apresentação dos resultados obtidos; por último, as considerações finais englobam a síntese da pesquisa, suas conclusões e contribuições.

Não há limite máximo de páginas, e o número mínimo são 10 páginas, incluindo resumo e referências.

Os parágrafos textuais devem ser formados no estilo <Libertas_parágrafo>, na galeria de estilos. Veja na Seção 1.1 (em seguida) como aplicar os estilos de formatação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pandemia de covid-19 desencadeou uma crise global sem precedentes, desafiando estruturas sociais, econômicas e organizacionais em todo o mundo. Originada em Wuhan, China, no final de 2019, a rápida disseminação do vírus logo alcançou proporções pandêmicas, declaradas pela Organização Mundial de Saúde – OMS, em março de 2020. Este cenário de crise exigiu respostas urgentes e coordenadas de governos, organizações e indivíduos para conter a propagação do vírus e mitigar seus impactos. Entre os setores mais impactados, o transporte e o turismo emergiram como áreas particularmente vulneráveis, enfrentando uma série de desafios complexos. Restrições de viagens, fechamentos de fronteiras e medidas de distanciamento social resultaram em uma queda drástica na demanda por serviços de transporte e turismo, levando a cancelamentos em massa e perdas financeiras significativas.

Além disso, a necessidade de adaptação às medidas de saúde impôs desafios adicionais, com empresas obrigadas a implementar protocolos rigorosos de segurança e higiene. O cenário de lockdowns e restrições de movimento levou à

paralisação temporária de muitas operações, testando a resiliência e a capacidade de adaptação das organizações do setor. No entanto, em meio a esses desafios, as empresas demonstraram uma capacidade notável de resposta, adotando estratégias como a diversificação de serviços, a digitalização e automação de processos, a flexibilidade operacional e a colaboração de todos.

Portanto, essas estratégias não apenas ajudaram as empresas a enfrentarem os desafios imediatos da pandemia, mas também destacaram sua capacidade de se adaptar a um ambiente em constante evolução, evidenciando a resiliência e a criatividade do setor de transporte e turismo diante de adversidades. Logo, neste estudo teremos o contexto sobre a pandemia, os desafios e dificuldades das empresas na pandemia e as estratégias adotadas.

2.1 Contexto da pandemia de covid-19

A Organização Pan-Americana da saúde – OPAS, (2019), informou que a OMS recebeu diversas notificações sobre casos de problemas respiratórios, o que posteriormente foi identificado sintomas da covid-19, rapidamente diagnosticado como um surto global da doença causada pelo vírus SARS-Cov-2. A doença começou na cidade de Wuhan, na China, no final de 2019 e se espalhou rapidamente para outros países, sendo declarada uma pandemia pela OMS em março de 2020.

A pandemia causou consequências inimagináveis para a saúde mundial, segundo Grimely, Cornish e Stylianou, (2022), a OMS relatou que as mortes representaram um número de 5,4 milhões de mortos oficialmente registrados. E levando em conta tamanha tragédia medidas foram tomadas a fim de conter a disseminação da doença, como distanciamento social, uso de máscaras e álcool, lavagem frequente das mãos e restrições de viagem foram adotadas em vários países.

Como anteriormente mencionado, uma das medidas de segurança adotadas pelos órgãos de saúde foram as restrições de viagens, o que causou um impacto na indústria de transporte e turismo. Situações como fechamento de fronteiras e diminuição de pessoas por transporte resultaram em uma redução significativa no número de viagens. Empresas nesse setor foram obrigadas a se reajustar rapidamente ou enfrentariam desafios financeiros que poderiam ocasionar o

encerramento de suas atividades, como aconteceu com algumas micro e pequenas empresas. Portanto, contextualizado sobre a epidemia de covid-19 considera-se importante abordar sobre os desafios e dificuldades enfrentadas durante essa pandemia

2.2 Desafios e dificuldades enfrentadas durante a pandemia de covid-19

A chegada repentina da pandemia do covid-19, constituiu-se em um grande desafio para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, sendo a última a que sofreu maiores impactos. Segundo Cavalcante Junior, Ceolin e Queiroz Neto, (2020), constituiu-se que a situação econômica enfrentada pelos empregadores, invariavelmente, desencadearia em inúmeras demissões de empregados, ocasionando um caos na manutenção das condições de emprego e subsistência das famílias, consequentemente um impacto enorme na economia nacional.

Devido ao isolamento social, as empresas precisaram se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas. Para Becker et al. (2020):

Em um curtíssimo espaço de tempo as organizações precisaram criar métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto. Muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota. Aderir ao home office foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades pelo fato de seus funcionários não serem familiarizados com tecnologias, ou porque muitas empresas não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto. O lockdown adotado repentinamente em grande parte dos países deixou as organizações sem um plano de contingências para a continuidade do atendimento (Becker, 2020, n.p. 2).

Segundo Cavalcante Junior, Ceolin e Queiroz Neto, (2020), dentre os desafios enfrentados pelas empresas na pandemia, foram enfrentados obstáculos em se adaptar para realizar entrevistas por vídeo, aplicação de testes e processos de contratação online. Na execução das atividades, também surgiram desafios como implantar e gerenciar o home office, liderar equipes remotas, manter a motivação da equipe à distância e garantir a concentração em reuniões virtuais. Para superar esses desafios, houve a necessidade de possuir expertise em gestão remota, pois gerenciar uma equipe à distância envolve mais do que apenas distribuição de cargos

e funções, era fundamental propor dinâmicas de grupo, dinâmicas para promover a interação de toda a equipe e manter os funcionários engajados.

Ainda segundo Cavalcante Junior, Ceolin e Queiroz Neto, (2020), quanto aos desafios financeiros, as empresas buscaram soluções para questões como créditos trabalhistas, dúvidas sobre banco de horas, home office, afastamento, férias coletivas e individuais, etc. Durante a pandemia, houve também a dificuldade em lidar com a incerteza do futuro, como sua duração, isso resultou em quedas no faturamento, especialmente devido ao fechamento de serviços não essenciais em algumas regiões. Além disso, houve atrasos nos pagamentos a fornecedores e parceiros.

Ainda assim, segundo Cavalcante Junior, Ceolin e Queiroz Neto, (2020), tratando-se dos desafios de sustentabilidade e manutenção do negócio, foi necessário o cumprimento dos contratos, a necessidade de se reinventar, ingresso no e-commerce, novas estratégias de marketing e comunicação. E, por fim, tiveram os desafios da saúde ocupacional, o apoio emocional e sensibilização da importância da proteção, reforçar medidas de limpeza, higiene e segurança do local de trabalho, preservar a qualidade de vida e cuidar da saúde mental da equipe, era de extrema necessidade manter alinhado todos esses quesitos para assegurar a saúde física e mental de seus funcionários.

Fato é que uma crise foi instalada e as empresas precisaram adaptar seus quadros funcionais ao impacto significativo em suas receitas, e por isso decisões drásticas foram tomadas. Condo et al. (2020, p. 7) complementam que:

[...] com o surto da COVID-19 no Brasil, alterações nos trabalhos, que passaram a ser na modalidade home office; concessão de férias adiantadas; redução do fluxo de clientes e do número de funcionários ou até mesmo o fechamento de estabelecimentos, são medidas encontradas pelo governo e pelas empresas para diminuir a propagação da doença. Por consequência, há o desemprego e empresas acabam obrigadas a decretar falência. Mesmo frente ao contexto da pandemia, uma coisa é essencial e indispensável: o alimento não pode faltar à mesa do brasileiro (Condo, 2020, n.p. 3).

Com base nisso surgiu a necessidade das empresas de discutir o que precisava ser feito diante do cenário da pandemia e o que precisava enumerar em primeiro

momento quais eram os desafios e dificuldades que as empresas do setor de serviços de transporte e turismo estavam enfrentando.

2.2.1 Desafios e dificuldades enfrentados pelo transporte e turismo durante a pandemia de covid-19

O covid-19 paralisou o turismo globalmente, sendo oficialmente declarada uma pandemia pela OMS, segundo Cruz, (2022). As medidas adotadas para conter a propagação do vírus afetaram drasticamente diversos setores, incluindo o turismo no Brasil, um sistema socioeconômico complexo e interligado (Cruz, 2022, apud Santos e Moreira, 2021). Ainda segundo Cruz, 2022, apud Santos e Moreira, 2021, empresas de transporte e turismo enfrentaram desafios sem precedentes, com muitas empresas lutando para sobreviver sem apoio adequado. Entre 2020 e 2022, essas empresas sofreram grandes prejuízos financeiros e muitas até faliram devido à doença.

De acordo com Brasileiro et. al (2022), o turismo foi um dos setores mais atingidos pela pandemia. Internacionalmente, enfrentou sua pior crise desde os anos 1950, com uma queda de 65% no número de turistas em 2020, em comparação com 2019, devido a restrições de viagem e fechamento de fronteiras em muitos destinos ao redor do mundo.

No Brasil, o impacto foi igualmente severo. Ainda de acordo com Brasileiro et. al (2022) no primeiro semestre de 2020, a receita do turismo receptivo caiu 37,2%, enquanto os gastos do turismo emissivo diminuíram 59,4% em relação ao mesmo período de 2019. Até julho de 2020, o setor perdeu cerca de 364.044 empregos formais, representando aproximadamente 12% de todos os empregos formais no turismo em 2019. Estima-se que as perdas totais no turismo brasileiro entre 2020 e 2021 alcancem cerca de US\$ 22 bilhões. Para retornar aos níveis pré-pandêmicos, o setor precisaria crescer 17% ao ano em 2022 e 2023.

De acordo com a OMS, (2021), a interrupção das operações de turismo resultou em perdas significativas em escala global, estimadas em até US\$ 4 trilhões em 2020, representando até 60% das perdas globais. O impacto foi evidente na transformação de locais outrora movimentados em espaços restritos ou até mesmo proibidos para

visitação. A redução drástica na demanda por transporte refletiu-se em um efeito dominó, provocando sérias consequências para as empresas do setor.

Portanto, durante a pandemia de covid-19, as empresas enfrentaram desafios sem precedentes, como a escassez de pessoal, as incertezas em relação à continuidade das operações e a impossibilidade de atender as demandas de serviços eram apenas algumas das dificuldades enfrentadas. Nesse contexto, foi imperativo que as organizações adotassem novas estratégias e inovações para se adaptarem ao novo cenário que se apresentava, as empresas que conseguiram implementar essas mudanças não apenas sobreviveram, mas também encontraram oportunidades de crescimento em meio à adversidade.

2.3 Estratégias adotadas pelas empresas durante a pandemia de covid-19

De acordo com o El País, (2020), com a eclosão da pandemia de covid-19, as empresas foram surpreendidas e confrontadas com um ambiente caótico e desafiador. Nesse cenário, foram compelidas a se reinventar e adotar novas estratégias para se manterem operacionais. Empresários tiveram que agir com celeridade e prudência, como exemplificado pelos varejistas que migraram parcial ou totalmente suas operações para o comércio online, antes dependentes das vendas presenciais. Da mesma forma, restaurantes adaptaram seus serviços para delivery, enquanto proprietários de academias encontraram soluções inovadoras, como o aluguel de equipamentos e aulas online, diante da impossibilidade de realizar atendimentos presenciais. Em suma, cada empresa buscou uma abordagem distinta, reinventando-se de acordo com sua realidade para minimizar os prejuízos.

A página Toxicologia Pardini Forense Ocupacional, (2020), relatou que segundo uma pesquisa realizada pelo grupo SMB (Empresa estadunidense focada na área tecnologia), revelou que um terço dos proprietários de pequenas empresas ampliaram sua presença nos canais online durante a pandemia, evidenciando uma tendência de expansão das opções de atendimento, especialmente no setor de serviços.

Neste sentido, Borges, (2022), diante dos desafios impostos pela pandemia, as empresas de pequeno e médio porte, já enfrentando dificuldades de obtenção de financiamento bancário para suas necessidades imediatas e de expansão, se viram confrontadas com novas exigências. Em meio a essas dificuldades, a Medida Provisória nº 927/2020 emergiu como uma resposta do governo, permitindo acordos individuais entre empregados e empregadores para preservar os empregos, com prioridade sobre outras normas, desde que dentro dos limites constitucionais. Entre as medidas contempladas estavam o teletrabalho, antecipação de férias e uso do banco de horas, além de regulamentar a jornada de trabalho em estabelecimentos de saúde e prorrogar acordos coletivos vencidos. Ainda segundo Borges, (2022), paralelamente, o governo federal lançou o PRONAMPE, sendo permanente um programa de crédito voltado para micro e pequenas empresas.

Apesar dessas iniciativas, muitas empresas encerraram suas atividades durante a pandemia e, aquelas que permaneceram, enfrentam desafios significativos. Isso ressalta a importância de estudos sobre as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar e superar a crise gerada pela pandemia.

2.3.1 Gestão de riscos

Pardini (2019), destaca que todas as organizações, independentemente de sua natureza, têm como objetivo estratégico a criação de valor para as partes interessadas, o que se reflete em sua missão. Para atingir essa missão, são definidos estratégias e objetivos de negócio. As organizações, por sua vez, contam com quatro recursos básicos: financeiros, humanos, tecnológicos e materiais. A gestão eficiente desses recursos é feita por meio de ciclos de negócios, compostos por processos operacionais que devem estar alinhados com os objetivos estratégicos.

Ainda segundo Pardini (2019), também aponta que o risco está sempre presente, seja no não cumprimento dos objetivos estratégicos ou operacionais. A gestão de riscos se torna essencial nesse contexto, pois é necessário definir o quanto de risco uma organização está disposta a assumir para gerar valor. Para isso, é fundamental que o gerenciamento de riscos seja integrado à cultura e ao ambiente interno da empresa, não se limitando apenas a processos formais, como planilhas, mas fazendo parte das decisões diárias e estratégicas.

Com isso, Pardini (2019), enfatiza ainda que a boa governança corporativa depende de uma gestão eficaz de riscos, a qual deve ser apoiada por um sistema robusto de controles internos. A gestão de riscos, segundo o autor, não só protege a organização de possíveis perdas, mas também amplia sua capacidade de alcançar os objetivos e identificar oportunidades que contribuem positivamente para seu sucesso global. Pardini, (2019), demarca que a gestão de riscos é um processo que antecipa possíveis impactos negativos sobre a capacidade da organização de atingir seus objetivos, permitindo a execução de ações mitigatórias ou contingenciais. Ele também destaca que, ao contrário da gestão de riscos, a gestão de crise ocorre quando os riscos já se materializaram. O processo de gestão de riscos é composto por três etapas fundamentais: identificação dos riscos, avaliação de sua magnitude e tratamento dos riscos, incluindo, se necessário, a criação de um plano de contingência.

Segundo Pardini (2019), enfatiza que o objetivo da gestão de riscos é permitir que a empresa, ao conhecer seus riscos brutos, tome as medidas necessárias para reduzir esses riscos ao máximo economicamente possível, de forma que o risco residual fique alinhado ao apetite da organização por riscos. Assim, conhecer e definir o apetite a risco é essencial para a eficácia da gestão de riscos, sendo o apetite a risco a quantidade de risco que a organização está disposta a assumir para criar valor para as partes interessadas.

A partir dessa perspectiva, a metodologia deste trabalho busca detalhar as estratégias e ferramentas utilizadas para analisar e compreender os processos de gestão de riscos em cenários organizacionais, descrevendo o delineamento das etapas empregadas para a coleta e análise de dados que sustentam a pesquisa.

3 METODOLOGIA

De acordo com Provanov e Freitas (2013), a metodologia é conceituada como uma área que envolve a análise, interpretação e avaliação dos diferentes métodos disponíveis para a condução de uma investigação acadêmica. Ela consiste na execução de procedimentos e técnicas que devem ser seguidos para a construção do conhecimento, visando demonstrar sua validade e utilidade em diversas esferas da

sociedade. Dada a variedade de definições de ciência encontradas na literatura acadêmica, serão apresentadas algumas consideradas pertinentes para este estudo.

Em conformidade com Minayo, (2001) a pesquisa qualitativa se dedica a investigar questões específicas que não podem ser quantificadas. Ela explora o significado, motivações, valores e atitudes, focando nas camadas mais profundas das relações e fenômenos, além de evitar a simplificação em variáveis mensuráveis, portanto, será aplicado uma pesquisa qualitativa para investigar as práticas adotadas pelas empresas durante a pandemia de covid-19.

Segundo Zanella apud. Trivinos (1987), a pesquisa descritiva busca compreender a realidade estudada ao detalhar suas características e problemas de maneira precisa, sem interpretá-los. É uma abordagem que visa descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade com exatidão, sendo assim, neste estudo será adotado uma abordagem descritiva, porque visa descrever desafios e estratégias de gestão em uma empresa de transporte e turismo.

Para este estudo o método a ser utilizado, será a pesquisa de campo, pois o objetivo de suma importância é coletar informações que possam apresentar dados, gerando respostas para os problemas e desafios abordados durante a pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo visa obter dados sobre um problema específico, testar uma hipótese ou descobrir novos fenômenos e relações.

Ainda segundo Marconi e Lakatos, (2003), “o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. E universo, também conhecido como população, representa o conjunto abrangente de elementos que compartilham as características essenciais que serão objeto de análise. No âmbito deste trabalho, o universo em foco consiste nas empresas operantes no setor de transporte e turismo em Itabira.

Marconi e Lakatos, (2003), destaca que a amostragem é uma parte escolhida de forma conveniente do conjunto total, população e trata de um subconjunto desse universo. Sendo assim, no âmbito deste estudo será utilizado critério de amostragem não probabilística por acessibilidade, de acordo com empresas estudadas, pois a seleção criteriosa da amostra dentro deste vasto universo é

fundamental para garantir que as conclusões e generalizações derivadas da pesquisa sejam pertinentes e aplicáveis ao contexto mais amplo do mercado.

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se pelo uso do roteiro de entrevista como principal instrumento de coleta de dados. A entrevista, sendo um método no qual as perguntas são respondidas oralmente, é uma ferramenta valiosa para explorar diversos aspectos, como conhecimento, crenças, sentimentos e comportamentos, entre outros. Durante o processo de entrevista, as respostas são registradas instantaneamente, seja por meio de anotações ou gravações, garantindo a fidelidade das informações obtidas. E para este estudo, será priorizado pela entrevista semiestruturada, que oferece um roteiro guia, permitindo ao pesquisador explorar novas perguntas e questões conforme surgem ao longo do processo.

O tratamento de dados em uma pesquisa científica desempenha o processo de organização, análise e interpretação dos dados coletados durante o estudo, incluindo a aplicação de técnicas estatísticas, métodos de visualização e outras ferramentas para extrair informações e dados úteis. Portanto, neste estudo o tratamento de dados será por análise de conteúdo. Conforme Zatini apud Chizzotti (2001), a análise de conteúdo é um método para tratar e examinar informações coletadas e esta técnica é utilizada para analisar textos escritos ou qualquer forma de comunicação que possa ser convertida em texto ou documento.

Este estudo enfatiza a importância da unidade de análise, permitindo delimitar o objeto de estudo e definir critérios para a coleta e análise dos dados. A abordagem qualitativa, com base na análise de conteúdo, foi utilizada para interpretar entrevistas e obter resultados confiáveis.

Entretanto, as limitações referem-se a fatores que podem afetar a validade e a generalização dos resultados, como restrições de tempo, recursos ou acesso a determinadas amostras. Uma limitação específica deste estudo pode ser a disponibilidade dos entrevistados, que pode influenciar na quantidade e na diversidade das respostas obtidas. No entanto, apesar dessas possíveis limitações, o método adotado neste estudo será pautado na disponibilidade dos entrevistados,

visando uma abordagem flexível e adaptável às circunstâncias, a fim de obter insights relevantes e significativos para a pesquisa.

3.1 Unidades de Análise

Para a realização deste estudo, teve-se como unidades de análise três empresas sendo elas familiares de pequeno porte, operantes no setor de transporte e turismo em Itabira, Minas Gerais.

A empresa A possui 20 anos de atividade no mercado de transporte e turismo na cidade de Itabira, tendo apenas um diretor administrativo na gestão, possuindo 14 veículos em sua frota e 13 funcionários. Já a empresa B, possui 10 anos de atividade no mercado, dispondo de um único diretor, comportando dois veículos de frota e nenhum funcionário fixo. Por fim, a empresa C, que possui o maior tempo de mercado entre as entrevistadas, possuindo 24 anos de atuação no mercado de transporte e turismo, dirigida por um diretor administrativo e contendo dois veículos em sua frota, também sem funcionários fixos.

A partir disso, pode-se ter uma compreensão do tempo de atividade das empresas entrevistadas no ramo de transporte e turismo, observando que todas possuíam experiência no ramo antes da situação pandêmica relatada no estudo. Para realização da análise os dados foram separados em três partes que serão explicadas no tópico a seguir, de modo a apresentar detalhadamente as diferenças entre as empresas entrevistadas e quais as estratégias foram utilizadas entre elas.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta parte do estudo, serão apresentados os dados da pesquisa realizada por meio de entrevistas qualitativas com representantes de empresas do ramo de transporte e turismo em Itabira. A análise das respostas permitirá conhecer o perfil dos entrevistados, identificar os desafios enfrentados durante a pandemia e as estratégias adotadas por elas.

As entrevistas foram divididas em quatro blocos: (I) Perfil dos entrevistados, (II) Desafios e dificuldades enfrentados durante a pandemia da covid-19 e (III) Estratégias adotadas pelas empresas. Assim, para iniciar a apresentação das

informações, é pertinente expor o perfil da amostra pesquisada buscando responder ao primeiro objetivo específico.

4.1 Perfil dos entrevistados

Primeiramente, foram coletados os perfis dos entrevistados, sobre faixa etária, gênero, escolaridade, tempo de atuação na empresa e cargo ocupado. A primeira parte da entrevista abordou a identificação do perfil dos respondentes, contendo as questões essenciais para caracterizar a amostra, conforme o apresentado no Quadro 1.

Portanto, para que seja feita a análise dos dados no perfil dos entrevistados, foram inseridas as informações dos entrevistados a seguir:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo
A	50 a 60	Masculino	Ensino superior incompleto	20 anos	Diretor Administrativo
B	50 a 60	Masculino	Ensino médio completo	10 anos	Diretor, Presidente, Representante legal
C	40 a 50	Feminino	Ensino superior completo	24 anos	Diretor Administrativo

Fonte: Resultado da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados no quadro 1, pode se perceber que todos ocupam posições de diretor administrativo, líderes nas empresas de transporte e turismo em Itabira. Visto que existe uma predominância masculina, correspondendo a 66,7% dos entrevistados, enquanto o gênero feminino representa 33,3%. Ambos os empresários entrevistados contêm mais de dez anos de empresa, sendo eles os diretos administrativos.

Em relação à faixa etária, a maioria dos entrevistados 66,7% estão na faixa de 50 e 60 anos, enquanto apenas 33,3% estão na faixa de 40 a 50 anos. No que diz respeito

à escolaridade, os entrevistados possuem níveis variados de formação, sendo 33,3% com ensino superior incompleto, 33,3% com ensino médio completo e 33,3% com ensino superior completo, demonstrando uma diversidade educacional nas lideranças.

O tempo de atuação nas empresas também foi analisado, e constatou-se que dois dos três entrevistados (66,7%) possuem mais de vinte anos de experiência na mesma organização, reforçando a tendência de permanência prolongada nas empresas familiares de transporte e turismo.

Conhecido, portanto, o perfil dos respondentes segue-se para a compreensão da realidade enfrentada pelas empresas durante o período da covid-19, relatando os desafios e dificuldades enfrentados a seguir.

4.2 Desafios e dificuldades enfrentados na pandemia da covid-19

Neste segundo bloco, buscou-se entender os desafios e dificuldades enfrentados pela pandemia nessas empresas. Desta forma, os entrevistados quando questionados, expuseram as principais ações tomadas pela empresa para se adaptar as novas demandas e desafios impostos pela pandemia de covid19.

Na verdade, como o turismo parou completamente durante a pandemia, as empresas no caso nosso por exemplo, fomos migrando para outro tipo de serviço mesmo do transporte que foi o de fretamento, e começamos a trabalhar com fretamento de empresas, expandir, porque a gente já trabalhava e expandimos mais um pouco para este lado, e à medida que o turismo foi voltando a gente foi adaptando para poder continuar as duas frentes. (Entrevistado empresa A)

Foi um período muito difícil para empresa de turismo, pois nós tivemos, não tivemos nenhuma ajuda do governo e ficamos dois anos praticamente parados com carro na garagem. (Entrevistado empresa B)

Então para falar sobre a covid-19, [...] as escolas todas fechadas, alunos em casa, lojas fechadas, supermercado, sinceramente eu não acreditava, mas quando começou ali que deu os primeiros quinze dias de recesso escolar, me parece que no mês de março, eu logo falei para os pais, não quero receber, porque não sei como vai estar

ao final disso, então vamos esperar e depois quando voltar a gente acerta, e acabou que aquele foi meu último ano do transporte escolar, porque parou tudo, [...]durante este período nós não tivemos mais viagem, não tivemos mais o dinheiro que entrava do transporte escolar e não foi fácil. (Entrevistado empresa C).

Segundo Becker et al. (2020), em um curto período, as organizações tiveram que desenvolver métodos e ferramentas para se adaptar ao novo contexto e cumprir os protocolos de segurança e saúde coletiva. Deste modo, as ações tomadas para se adaptar às novas demandas variaram entre os entrevistados, a empresa A, por exemplo, optou por migrar do turismo para o transporte, realizando adaptações para manter suas operações, enquanto as empresas B e C precisaram interromper completamente suas atividades, aguardando uma melhora da situação.

Em seguida, os entrevistados responderam sobre os desafios financeiros e prejuízos enfrentados neste período.

Como a gente trabalhava mais é com turismo e o turismo parou por completo, então nosso prejuízo foi mais em questão dos veículo, porque é um investimento muito alto dos ônibus e nós ficamos aí um ano a um ano e meio com os veículos parados sem darem nenhum retorno e alguns com prestação, então isso foi gerando um prejuízo porque não tinha nenhuma receita para estar pagando estas prestações e outras coisas como o documento do veículo que todo ano você tem que pagar normalmente, tinha que fazer revisão porque se o carro fica totalmente parado começar a aparecer outros problemas porque o veículo não foi feito para ficar parado tanto tempo e completando nós tivemos assim muito cancelamento de viagens que já estavam pagas, viagens feito com programação assim há um certo tempo de antecedência, já estavam pagas e a gente teve que devolver estes valores, então assim isso tudo veio gerando bastante prejuízo. (Entrevistado empresa A)

Precisamos reduzir gastos até mesmo pessoais, trabalhar para outra empresa para completar renda familiar, e arriscar pegar o vírus, sem falar nos boletos vencendo e no nosso caso ainda tinha que pagar. (Entrevistado empresa B)

Assim que começou, eu parei de pagar todas as contas, tinha um valor pequeno em caixa, e este valor foi o que cuidou da nossa casa e da nossa família, durante este tempo porque nós tínhamos uma entrada de zero reais. Aos poucos quando as medidas preventivas foram diminuídas aquele rigor que estava acontecendo e a gente começou a atender viagens que a gente tinha contrato com o

hospital para doação de sangue em Belo Horizonte [...] durante este tempo, até as vans que a gente tinha alugada para área de VALE, foram substituídas, porque não podia mais ter carro pequeno, só acima de micro-ônibus e no final da pandemia a gente conseguiu alugar um micro e começou a voltar muito aos pouquinhos. (Entrevistado empresa C).

Conforme Cruz, (2022), apud Santos e Moreira, (2021), empresas de transporte e turismo enfrentaram desafios sem precedentes, com muitas lutando para sobreviver sem apoio adequado, sofrendo grandes prejuízos financeiros e muitas até faliram devido à doença. Em relação aos prejuízos, todas as três empresas (A, B e C) enfrentaram desafios significativos, como veículos parados, falta de receita e despesas contínuas, incluindo documentações e manutenções. A diferença notável é que a empresa A procurou minimizar os danos realizando revisões periódicas nos veículos parados, embora isso aumentasse os custos mesmo sem gerar receita. Por outro lado, as empresas B e C mantiveram os veículos totalmente parados, com a empresa B, em particular, reduzindo gastos pessoais e seu proprietário buscando outro emprego para garantir a renda e o pagamento das obrigações.

E por último, foi questionado aos entrevistados de acordo com a atualidade, quais foram os impactos e as principais dificuldades pelo setor das empresas de transporte e turismo durante a pandemia.

O impacto e as dificuldades justamente o que eu estava dizendo, foi o cancelamento de muitas viagens, então não tinha receita, [...] a sorte é que foram aparecendo alguns serviços de fretamento para pode ajudar um pouco a diminuir o impacto e a diminuir o prejuízo. Outra coisa a gente não podia ter assim muito contato direto porque sempre tinha um ou outro com sintomas de gripe ou sintomas da covid-19, aí já tinha que ficar afastado, nós tivemos vários casos de funcionários afastados né por suspeita ou mesmo comprovado a covid-19, e isso tudo aí impactou muito e acaba impactando na receita da empresa. (Entrevistado empresa A)

Ficamos sem renda, uma empresa que tinha uma renda fixa, um capital de giro sustentável se deu bem, mas as outras que não quebraram, ficaram endividadas e estão pagando conta até hoje. (Entrevistado empresa B)

Os impactos enfrentados pela nossa empresa foram a paralisação da empresa e falta de renda, pois ficamos totalmente sem receita. (Entrevistado empresa C).

De acordo com a OMS (2021), a interrupção das operações de turismo resultou em perdas significativas em escala global, estimadas em até US\$ 4 trilhões em 2020, representando até 60% das perdas globais. Os impactos e as dificuldades também foram significativos entre as empresas, incluindo cancelamentos de viagens e impactos severos na receita. No entanto, a empresa A enfrentou desafios adicionais ao tentar manter suas operações em um ramo diferente, o transporte, o que incluiu a gestão de funcionários afastados devido a sintomas gripais ou covid-19, esse cenário desencadeou dificuldades extras na gestão do negócio, enquanto as empresas B e C permaneciam sem operar e sem gerar renda.

Quadro 2 – Desafios e Dificuldades

Empresa	Desafios	Desafios financeiros	Impactos
A	Turismo parado Cancelamentos de viagens Sem receita	Contas a pagar Veículos parados Manutenções	Cancelamentos de viagens Sem receita Funcionários afastados
B	Operações suspensas	Redução de gastos Contas a pagar	Sem renda
C	Atividades suspensas	Pararam de pagar as contas	Paralisação da empresa Falta de renda

Fonte: Resultado da pesquisa.

Observa-se que os principais desafios e dificuldades enfrentados por empresas do setor de transporte e turismo em Itabira durante a pandemia da covid-19 e as ações tomadas para se adaptar às novas demandas variaram. A empresa A, por exemplo, optou por migrar do turismo para o transporte, realizando adaptações para manter suas operações, enquanto as empresas B e C precisaram interromper completamente suas atividades, com os veículos parados, aguardando o desenrolar da situação sem alternativas imediatas para retomar suas atividades.

Sabe-se dos desafios e dificuldades vividos pelas empresas durante o período da covid-19. Contudo é necessário que tenham estratégias para sobreviver diante destes cenários, deste modo o próximo tópico os apresentará.

4.3 Estratégias adotadas pelas empresas durante a pandemia

Neste bloco levando-se em consideração as estratégias adotadas, buscou-se compreender a visão dos empreendedores. Em entrevista, foram questionados sobre quais as principais medidas que as empresas aplicaram para adaptar e se reinventar de acordo com as necessidades neste período desafiador.

A gente pode citar o distanciamento, o uso de máscara, álcool em gel, então foi assim muitas as medidas que foram tomadas e todo dia tinha que mudar, [...]. E uma das medidas que com o distanciamento o fretamento passou a ser obrigatório um número maior de veículos porque só podia sentar uma pessoa em cada lado do veículo para ter uma distância dentro do ônibus ou do microônibus, e com isso passou a ter uma demanda de veículos para fretamento e de motorista, de funcionários. (Entrevistado empresa A)

A empresa adotou aqui a venda de patrimônio, vendi carro e fomos nos virando com o carro parado. (Entrevistado empresa B)

Em nosso caso não houve medidas aplicadas para adaptação e nem mudanças, apenas aguardamos o tempo passar para as coisas irem voltando para o lugar. (Entrevistado empresa C).

Logo, conforme El País (2020), com a eclosão da pandemia, as empresas foram surpreendidas e confrontadas com um ambiente caótico e desafiador. Assim sendo, as três empresas entrevistadas adotaram diferentes mudanças e estratégias para lidar com as dificuldades enfrentadas durante a pandemia, cada uma aplicando métodos distintos para se ajustar, todas precisaram se reinventar e implementar medidas específicas. A empresa A, por exemplo, ampliou sua frota para garantir o distanciamento social e adotou o uso de álcool em gel e máscaras como medidas de proteção. A empresa B optou por vender parte de seu patrimônio para enfrentar a crise financeira. Já a empresa C, por sua vez, não implementou medidas de adaptação ou mudança significativa, apenas aguardou a melhora do cenário.

Então, questionou-se quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas para sobreviver a nova forma de trabalho necessária neste período.

Com certeza nós tivemos que adotar medidas sim, férias tão logo chegou a notícia da covid-19 e tudo foi parando e fechando, então nós tivemos que de imediato dar folgas para os funcionários, porque tinha uma previsão de voltar com 15 dias, depois a situação foi agravando, complicando, aí nós começamos a colocar o pessoal

de férias, foram as primeiras medidas, tão logo as férias foram acabando, nós também utilizamos, não vou me lembrar aqui, mas foi o plano do governo que pagava uma parte do salário e a gente pagava a outra parte, utilizamos isso ai também durante um período para não precisar dispensar ninguém, não precisar demitir. (Entrevistado empresa A)

Como não temos empregados fichados a situação foi menos dolorosa, paramos os carros e nem mesmo funcionamos durante a pandemia, para não gastar combustíveis e quando resolvemos voltar ainda tivemos os prejuízos do pneu estourando, porque ficou dois anos parado. (Entrevistado empresa B)

Como estratégia nós estávamos com o nosso faturamento como lucro presumido desde quando abrimos a empresa, e durante a pandemia nós passamos para lucro real, [...]mas enfim depois que passamos para o lucro real nós diminuimos estes impostos que estávamos pagando, porque a empresa estava em prejuízo e a empresa em prejuízo no lucro real, você acaba não tendo impostos a pagar, isso nos ajudou, alugamos este micro-ônibus e isso foi a nossa renda durante um bom tempo, porque não tínhamos outros carros para estar alugando e não podíamos fazer a parte do turismo intermunicipal e interestadual, porque ficou trancada as plataformas por um longo tempo. E assim ficamos com um carro alugado. (Entrevistado empresa C).

No quesito de estratégias relacionadas ao gerenciamento, como adiantamento de férias, as empresas também seguiram caminhos distintos. Segundo Borges, (2022), era permitido acordos individuais entre empregados e empregadores para preservar os empregos, com prioridade sobre outras normas, desde que dentro dos limites constitucionais. A empresa A começou concedendo folgas aos funcionários, depois férias, e, por fim, recorreu ao auxílio do governo, que custeava metade do salário dos empregados. Já a empresa B, que não tinha funcionários fixos, interrompeu suas operações, mantendo os veículos parados. A empresa C, por sua vez, optou por mudar seu regime tributário de lucro presumido para lucro real, reduzindo os impostos, além de vender dois veículos para quitar financiamentos e alugar um microônibus para prestar serviços a um hospital.

E por último foi questionado se houve a necessidade de se usar o PRONAMPE, programa lançado pelo governo federal, programa de crédito voltado para micro e pequenas empresas.

Nós até íamos usar, mas como não houve necessidade, então nós não utilizamos e este programa permanece até hoje, mas ainda não precisamos utilizar. (Entrevistado empresa A)

O PRONAMPE foi criado para estas grandes empresas sabem, os pequenos não tinham nada, pois não teria como comprovar renda, se estavam todos parados, não tinha renda fixa, como apresentar, os bancos fecharam as portas, as empresas que poderiam se juntar não se comoveram com os pequenos, então foi assim, foi até voltar aos poucos. (Entrevistado empresa B)

Aos poucos a situação do Brasil foi melhorando, tínhamos o PRONAMPE que nos ajudou nesta aquisição deste carro, nos recorremos também ao PRONAMPE durante este tempo e era algo voltado para o socorro das pequenas empresas, nós somos uma micro empresa e assim nós continuamos, optamos por vender os carros mais usados, para poder quitar financiamentos que tínhamos durante este período e assim fizemos, os carros que estavam assim mais necessitados de troca, eram carros já de 2009, 2012, nós vendemos estes carros e quitamos assim alguns financiamentos e isso nos deu um alívio, um respiro e aos poucos. (Entrevistado empresa C).

Conforme citado por Borges (2022), diante dos desafios impostos pela pandemia, as empresas de pequeno e médio porte, já enfrentando dificuldades de obtenção de financiamento bancário para suas necessidades imediatas e de expansão, se viram confrontadas com novas exigências. Diante disso, as empresas A e B não fizeram uso desse recurso, enquanto a empresa C utilizou o programa para adquirir um novo veículo.

Constata-se que as práticas adotadas pelas empresas de transporte para permanência no mercado durante a pandemia foram influenciadas pelos diversos desafios vivenciados, deste modo foi necessário analisar a particularidade de cada empresa para tomada de decisões gerenciais com base nas estratégias aplicadas.

Quadro 3 – Estratégias adotadas

Empresa	Medidas	Estratégias	PRONAMPE
A	Distanciamento Uso de máscara Uso do álcool em gel	Folgas, férias aos funcionários Plano do governo	Não utilizaram
B	Venda de patrimônio	Totalmente parados	Não utilizaram
C	Não houve	Mudança de lucro presumido para lucro real	Utilizaram

Fonte: Resultado da pesquisa

Com base nas informações do quadro pode se observar que as empresas de transporte e turismo adotaram medidas distintas durante a pandemia de covid-19. A empresa A implementou medidas preventivas, como distanciamento social, uso de máscaras e álcool em gel, enquanto a empresa B focou na venda de patrimônio e a empresa C não adotou medidas. Essas ações refletem a forma como cada organização buscou enfrentar os desafios impostos pela crise sanitária.

Quanto às estratégias, a empresa A concedeu folgas e férias aos funcionários, além de seguir o plano do governo, enquanto a empresa B optou por paralisar totalmente suas operações. Já a empresa C destacou-se pela mudança do regime tributário, migrando de lucro presumido para lucro real, visando maior eficiência financeira. Por fim, apenas a empresa C utilizou o Pronampe, evidenciando que o acesso a crédito governamental pode ter sido uma ferramenta essencial para fortalecer, em contraste com as empresas A e B, que não utilizaram esse recurso.

Diante dessa análise, obtiveram-se em destaque lições aprendidas e implicações de estratégias, sendo possível avançar as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que a pandemia não seja algo inédito na humanidade, foi especialmente singular para o setor de transporte e turismo pois se tratava de um vírus transmissível por contato pessoal próximo, característica que dificultou a continuidade das atividades em grande volume. Em viagens por exemplo, transportava-se passageiros um ao lado do outro, contudo após as regras de distanciamento, foi-se proibido.

Desta forma, o objetivo do presente artigo foi identificar quais práticas foram adotadas pelas empresas de transporte e turismo durante a pandemia de covid-19 em Itabira/MG para continuidade das suas atividades em meio a este cenário.

O objetivo propôs relatar primeiro da visão dos gestores quais os desafios e dificuldades que as empresas viveram durante este período para assim compreender o segundo objetivo, que foi apresentar as estratégias utilizadas para a sobrevivência no mercado. Os desafios foram evidentes quando o turismo parou

completamente e algumas empresas precisaram diversificar a atividade para o fretamento de veículos para transporte de passageiros, além da dificuldade de adaptação ao distanciamento e precauções para evitar a contaminação do vírus, as pessoas não saíam de casa para seus compromissos como escola, emprego ou compras. As empresas não tinham como trabalhar, mesmo com os veículos e funcionários. Então tornou-se possível constatar que o maior desafio vivenciado pelas organizações foi relacionado as questões financeiras, visto que o dinheiro não entrava em caixa, pelos serviços estarem parados, e as despesas fixas continuavam. Assim se fez necessário aderir a estratégias para continuar no mercado.

O que se destaca de acordo com esta pesquisa qualitativa é dissemelhança na estratégia utilizada por cada empresa para solução dos seus problemas, foram entrevistadas três empresas do mesmo ramo, contudo cada uma resolveu o problema com uma alternativa diferente. Para uma a melhor solução foi a utilização de um plano governamental que pagava parte do salário dos funcionários e a empresa a outra parte, para outra apenas parou suas atividades de modo a não ter custos uma vez que já não possuía funcionários fixos e pôr fim a última empresa decidiu optar pela alteração do faturamento de lucro presumido para real, de modo a diminuir os custos com impostos.

Por fim, diante de tais evidências, a pandemia trouxe dificuldades que não puderam ser evitadas, mas sim superadas por meio da administração com uma nova visão. Considerando o cenário vivido as empresas. Implementaram-se medidas de segurança e a saúde para garantir o bem-estar das pessoas. Constatou-se que as empresas com gestão financeira estável e controle de dívidas, enfrentaram menores dificuldades para manter operações e evitar o fechamento durante a crise da covid-19.

No decorrer da pesquisa a única dificuldade enfrentada foi para realizar a entrevista presencial com os gestores, visto que estão sempre atarefados e com demandas urgentes a serem realizadas.

Nessa perspectiva, recomenda-se que futuras pesquisas explorem mais profundamente a interseção entre as estratégias de gestão de crise e a resiliência

das pequenas e médias empresas. Sugere-se também pesquisas para abrangência das empresas em geral no setor comercial apontando uma preparação e capacitação futura para o enfrentamento de alguma crise global. Isso poderia proporcionar insights valiosos para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas empresariais que fortaleçam a recuperação e a sustentabilidade dessas organizações em tempos de crise.

REFERÊNCIAS

BECKER, Howard et al. **Estudo dos principais desafios enfrentados pela gestão empresarial durante a pandemia de covid-19**. Disponível em: <<https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/952/902>> . Acesso em: 29, abril 2024.

BRASILEIRO, Iara et al. **Turismo, Sustentabilidade e COVID-19**. Disponível em: <[2022Brasileiroetal-TurismoSustentabilidadeCOVID-19-entreincertezaseesperanas.pdf](#)>. Acesso em: 06, maio 2024.

CAVALCANTE JUNIOR, Florisvaldo Cunha; CEOLIN, Alessandra Carla; QUEIROZ NETO, Herrison. **Estudo dos principais desafios enfrentados pela gestão empresarial durante a pandemia de covid-19**. Disponível em: <<https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/952/902>> . Acesso em: 29, abril 2024.

CONDO, George et al. **Estudo dos principais desafios enfrentados pela gestão empresarial durante a pandemia de covid-19**. Disponível em: <<https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/952/902>> . Acesso em: 29, abril 2024.

CRUZ, Rita de Cassia Ariza. **Turismo, Sustentabilidade e COVID 19**. Disponível em: <[2022Brasileiroetal-TurismoSustentabilidadeCOVID-19-entreincertezaseesperanas.pdf](#)>. Acesso em: 06, maio 2024.

CRUZ, Rita; apud Santos & Moreira. **Turismo, Sustentabilidade e COVID-19**. Disponível em: <[2022Brasileiroetal-TurismoSustentabilidadeCOVID-19-entreincertezaseesperanas.pdf](#)>. Acesso em: 06, maio 2024.

EL PAÍS. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia da pandemia no Brasil, segundo IBGE**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html> . Acesso em: 19, maio 2024.

FGV. **Setor de Serviços reage em meio à continuação da pandemia.** Disponível em: <https://mmurad.com.br/blog/setor-servicos-pandemia/#>. Acesso em: 10, Abril 2024.

GOV.BR. **Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas.** Disponível em: < [Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas - Ipea](#)>. Acesso em: 10, abril 2024.

GRIMLEY, Naomi; CORNISH, Jack; STYLIANOU, Nassos. **Número real de mortes por covid no mundo pode ter chegado a 15 milhões, diz OMS.** Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-61332581>. Acesso em: 22, abril 2024.

IBGE. **Pandemia deixa 9,7 milhões de trabalhadores sem remuneração em maio.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28038-pandemia-deixa-9-7-milhoes-de-trabalhadores-sem-remuneracao-em-maio#:~:text=A%20pesquisa%20mostrou%20que%2019,mais%3A%2027%2C3%25>>. Acesso em: 10, abril 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** Disponível em: <[LAKATOS - MARCONI - FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA \(1\).pdf](#)>. Acesso em: 09, junho 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: <[minayo__2001 \(1\).pdf](#)>. Acesso em: 10, junho 2024.

NEWS BRASIL. **Número real de mortes por covid no mundo pode ter chegado a 15 milhões, diz OMS.** Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-61332581>. Acesso em: 22, abril 2024.

OPAS. **Histórico da pandemia de COVID-19.** Disponível em: <[Histórico da pandemia de COVID-19 - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde \(paho.org\)](#)>. Acesso em: 22, abril 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani CESAR. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.**

Disponível em:

https://books.google.com/books/about/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_M%C3%A9t.html?hl=pt-BR&id=zUDsAQAAQBAJ#v=onepage&q&f=false . Acesso

em:10, junho 2024.

TOXICOLOGIA PARDINI. **Confira as 4 estratégias para empresas durante a pandemia Covid-19.** Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>.

Acesso em: 06, maio 2024.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; apud Trivinos. **Metodologia de Pesquisa.**

Disponível em: <https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>. Acesso em: 09, junho 2024.