

# Os impactos da covid-19 nas pequenas pousadas do litoral do Paraná: reflexões, desafios e oportunidades pós-pandemia

The impacts of covid-19 in small inns on the coast of Paraná: post-pandemic reflections, challenges and opportunities

Luciane Scheuer\*

Adilson Anacleto\*\*

Juliane Rodrigues Xavier\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.4322/principios.2675-6609.2021.161.013>

Divulgação



Pousada na Ilha do Mel

## RESUMO

O litoral do Paraná é uma região que depende da atividade turística, tendo um forte apelo para o turismo de sol e praia, histórico-cultural e gastronômico, e, por conta disso, apresenta um grande número de pousadas, sendo este um segmento de grande relevância no setor de meios de hospedagem. Assim, buscou-se apresentar o resultado de uma pesquisa que analisou os impactos da crise econômica gerada pela covid-19 nos gestores e nas pousadas do litoral do Paraná. Foi realizada pesquisa exploratória descritiva com 30 gestores entre maio e junho de 2020. O estudo revelou que os estabelecimentos existiam, em média, havia 23,6 anos, portanto eram negócios consolidados no mercado. Os impactos mais sentidos pelos gestores foram os econômicos, já que 83% das pousadas ficaram fechadas em média 118 dias, e os principais problemas psicológicos apresentados pelos gestores foram a insônia, o medo de falência e o nervosismo. Atualmente a taxa média de ocupação das acomodações é de 12,4%, mostrando-se muito abaixo da ocupação mínima ideal, de 42,8%, relatada pelos entrevistados. Os maiores problemas descritos foram a queda brusca da taxa de ocupação, a dificuldade em manter funcionários e o acesso não facilitado ao crédito emergencial. A adoção de estratégias prospectivas direcionadas ao público de maior poder aquisitivo e a participação dos gestores no Sistema Regional de Inovação (SRI) podem representar importantes direcionamentos no enfrentamento da crise causada pelo novo coronavírus.

**Palavras-chave:** Turismo. Cooperação. Hospitalidade. Sistema Regional de Inovação.

## ABSTRACT

The Paraná Coast is a region which depends on tourist activity, having a strong appeal for sun and beach, historical-cultural and gastronomic tourism. It presents a large number of inns, being a segment of great relevance in the hosting sector. The aim of this article is to present the results of a research that analyzed the impacts of the economic crisis generated by the new coronavirus (covid-19) pandemic on managers and inns in Paraná Coast. In this context a descriptive exploratory research was carried out with 30 managers between May and June 2020. The study revealed that the establishments existed on average for 23.6 years, therefore they are consolidated businesses in the market. The most felt impacts by the managers were the economic ones, since 83% of the inns were closed on average 118 days and the main psychological problems presented by the managers were insomnia, fear of bankruptcy and nervousness. Currently, the occupancy rate average is 12.4%, which is below the minimum ideal occupation of 42.8% reported by the interviewees. The major problems described by them were the sharp drop in the occupancy rate, the difficulty in retaining employees and the difficulty in accessing emergency credit. The adoption of prospective strategies towards tourists with greater purchasing power, and the participation of managers in the Regional Innovation System (SRI) could represent important directions in order to face the crisis of the new coronavirus pandemic.

**Keywords:** Tourism. Cooperation. Hospitality. Regional Innovation System

## 1. INTRODUÇÃO

O litoral do estado do Paraná sempre teve no turismo uma das suas principais atividades geradoras de emprego e renda, sendo que em alguns municípios esse setor representa mais de 50% das fontes de arrecadação. A população flutuante na região gira em torno de 2 milhões de turistas de veraneio ao ano (ANACLETO et al., 2017), além de mais de 50 mil casas de segunda residência (ABRAHÃO; TOMAZZONI, 2018).

O turismo do litoral paranaense é segmentado em várias áreas, e explora os elementos naturais da região, como a Floresta Atlântica e sua fauna e flora, montanhas para escalada, rios, praias, baías de água salgada e complexos insulares, destacando-se a Ilha do Mel, um dos destinos indutores do estado (BRASIL, 2011). Adiciona-se ainda o turismo religioso, o gastronômico e o destinado às cidades históricas da época do Império, que conservam suas características em várias comunidades.

Por ser uma região com muitas casas de segunda residência, o setor hoteleiro no litoral apresenta-se como sazonal, ou seja, com a concentração dos fluxos turísticos em períodos curtos do ano, promovendo, por um lado, picos de atividades de prestação de serviços gerais e aos turistas, e, por outro, épocas de pouca procura, que geram ineficiência na atividade turística local e regional (SCHEUER, 2010). Segundo Anacleto et al. (2015), uma das principais características do turismo no litoral do Paraná é a oferta de acomodações nas pousadas, que são um dos maiores segmentos de hospedagem turística e oferecem importante estrutura a menor custo.

As pousadas são uma das alternativas de hospedagem mais buscadas, o que resultou ao longo dos tempos em um modelo de negócio estável, no qual os resultados financeiros, além de satisfatórios para os gestores de pousadas, não exigiam grandes esforços e investimentos em *marketing* e divulgação, especialmente no período de veraneio, quando a demanda sempre foi elevada (ANACLETO et al., 2015). Assim, nesse cenário, durante décadas, os gestores de pousadas não tinham tanta preocupação com a manutenção da estrutura de hospedagem, nem com a criação de mecanismos para elevar o tempo de permanência do turista nas cidades (BENI, 2020).

No entanto, ao final de 2019 ocorreu uma alteração na ordem mundial, em que todos os setores da humanidade sofreram nefastas consequências, e o setor turístico foi um dos mais afetados. Nesse período foi identificado um novo tipo de doença virótica, de alta letalidade, a covid-19, causada pelo novo coronavírus denominado Sars-CoV-2 (WHO, 2020).

A covid-19 pode evoluir rapidamente para uma pneumonia severa, potencialmente fatal, e sua disseminação ocorre principalmente pelo trato respiratório, por meio de gotículas da tosse, de secreções respiratórias ou por contato direto. Esse tipo de vírus é altamente transmissível entre seres humanos, e ainda não existe tratamento eficaz contra a moléstia que ele origina (THULER; MELO, 2020). O caráter progressivo do contágio e a letalidade fez com que a OMS (WHO, 2020) declarasse estágio de pandemia mundial, e, diante da inexistência de tratamentos efetivos, a principal profilaxia se constituiu no isolamento das pessoas por meio de um regime de quarentena.

Segundo Anacleto e Prazeres (2020), houve forte adesão ao sistema de quarentena no litoral do estado do Paraná, onde, apesar da contenção inicial do vírus, houve fortes efeitos colaterais para a economia regional, em especial nas pequenas empresas, que tiveram forte redução da renda comercial, colocando-se em risco a perenidade de seus empreendimentos

O Brasil registrou o primeiro caso de covid-19 no dia 29 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020), e no litoral do Paraná a Secretaria de Estado da Saúde (PARANÁ, 2020) registrou o primeiro caso no dia 30 de março de 2020, sendo que durante esse período as medidas de isolamento social e quarentena foram aplicadas a todos os setores da região, o que, similarmente a outras regiões do Brasil e do mundo, gerou uma grave crise econômica, social e psicológica (WHO, 2020).

Segundo Anacleto e Prazeres (2020), houve forte adesão ao sistema de quarentena no litoral do estado do Paraná, onde, apesar da contenção inicial do vírus, houve fortes efeitos colaterais para a economia regional, em especial nas pequenas empresas, que tiveram forte redução da renda comercial, colocando-se em risco a perenidade de seus empreendimentos. Ainda de acordo com Anacleto e Prazeres (2020), é urgente a realização de estudos para que possamos compreender os impactos ocorridos e, a partir da análise do cenário, seja possível definir as possibilidades de enfrentamento da crise gerada pela pandemia, já que essa é uma região que historicamente demonstra situações de vulnerabilidade no contexto econômico e social.

Assim, diante da escassez de informações sobre o setor e visando a subsidiar uma melhor compreensão do cenário atual, apresenta-se o resultado de uma pesquisa que buscou analisar os impactos da crise gerada pela covid-19 nos aspectos sociais, psicológicos e econômicos sobre os gestores de pousadas no litoral do Paraná, região que já sofre usualmente com os impactos negativos da sazonalidade do turismo.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO ESTUDO

A população local, segundo o IBGE (2020), é superior a 250 mil habitantes, a renda per capita média é de R\$ 765,85, e a região recebe anualmente 2 milhões de turistas de veraneio (ANACLETO et al., 2017).

Do ponto de vista administrativo, o litoral paranaense é formado por sete municípios: Guaraqueçaba, Antonina, Morretes, Paranaguá, Pontal do Paraná, Matinhos e Guaratuba (IPARDES, 2020a). Até meados do século XVII, a área total do litoral paranaense pertencia ao estado de São Paulo, tendo Paranaguá se desmembrado em 1853, juntamente com o estado do Paraná, sendo o Pontal do Paraná o último município a ser criado no litoral paranaense, em 1997 (PARANAGUÁ, 2020). São municípios próximos a Curitiba, capital do estado, sendo Antonina o mais próximo, a 63 km, e o mais distante, Guaraqueçaba, a 158 km (IPARDES, 2020a). Antonina e Morretes, localizados ao fundo da Baía de Paranaguá, não alcançam o mar aberto, e, junto com Paranaguá, são caracterizados como cidades históricas. Já Matinhos é o único que tem costa exclusivamente limitada pelo mar, e, juntamente com os outros três, forma o conjunto de municípios vinculados ao turismo de sol e praia e com exploração de atrativos naturais.

Percebe-se que o espaço e a população permanente estão distribuídos de forma desigual, apresentando densidades municipais bem diferentes. Paranaguá, com apenas 11% da superfície total, concentra 54% dos habitantes da região, em torno de 156 mil, de acordo com o IparDES (2020b), e Guaraqueçaba, com 35% da superfície total, tem apenas 4% da população, 7.564 habitantes (IPARDES, 2020a). Além disso, é uma região caracterizada por grandes diferenças de oferta de emprego e renda e que apresenta problemas de cunho social bem aparentes.

A principal cidade do litoral do Paraná é Paranaguá, que tem forte relação com os negócios portuários, o que resultou nas últimas décadas no fortalecimento do turismo de negócios (LEÃO; JORGE, 2013). Atualmente possui a sétima maior arrecadação financeira do estado, e é classificada como região de médio porte por apresentar condições per capita similares a outras 160 regiões brasileiras (ANACLETO et al., 2017).

Além de ser cidades históricas, Paranaguá, Antonina, Guaraqueçaba e Morretes constituem um dos principais centros gastronômicos do estado, oferecendo barreado e frutos do mar. Já Matinhos, Pontal do Paraná e Guaratuba se desenvolveram pelo turismo de sol e praia, e a Ilha do Mel (pertencente a Paranaguá), conhecida mundialmente, é um dos maiores pontos de visitação do Paraná (ANACLETO et al., 2015). O litoral paranaense sofre forte influência da sazonalidade e da temporada de veraneio, e as pousadas têm significativa contribuição quando se considera o setor de hospedagem (LEÃO; JORGE, 2013). Nesse contexto de sazonalidade, pode-se dizer que grande parte do litoral do Paraná sofre com as altas demandas no decorrer da temporada de verão e com a ociosidade durante todo o resto do ano, o que gerava graves problemas de ordem social, ambiental, cultural, econômica e administrativa (SCHEUER, 2010), mesmo antes da situação de pandemia.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia, de tipo levantamento, foi realizada com base em pesquisa exploratória descritiva. Quanto à natureza, similarmente ao proposto por Anacleto e Prazeres (2020), a pesquisa é quantitativa e qualitativa, pois foi utilizada uma coleta de dados com base na autopercepção dos gestores de pousadas, sem preocupação com o uso de técnicas estatísticas.

O estudo, então, visou organizar um diagnóstico acerca da situação atualmente vivida diante da pandemia de covid-19 por 30 proprietários ou gestores de pousadas entre maio e junho de 2020, responsáveis por 18% do total de meios de hospedagem do litoral do estado, que envolve 161 estabelecimentos, entre pousadas, hotéis e hospedarias, entre outros registrados pelo Ipardes (2020c).

No setor de pousadas, foram identificados 109 estabelecimentos nos sete municípios da região litorânea do estado do Paraná; no entanto, apenas 30 gestores se predispuseram a colaborar com a pesquisa.

De acordo com o proposto por Vergara (2015), a coleta de dados ocorreu com entrevista semiestruturada, com um roteiro de perguntas pré-elaborado. A entrevista em questão foi realizada por intermédio de ferramentas digitais e também por telefone ou Skype, após contato prévio por *e-mail*.

Inicialmente, os entrevistados responderam a perguntas acerca do perfil socioeconômico, e posteriormente os gestores responderam a questões acerca dos impactos da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus nos aspectos sociais e psicológicos, sendo a última fase de coleta de dados relativa aos aspectos econômicos e sobre as ações de enfrentamento da pandemia.

As implicações sociais e psicológicas foram aferidas considerando-se a autopercepção dos entrevistados sobre as implicações em si e utilizando-se a escala somatória ou escala de Likert, com 10 pontos para a avaliação do grau atribuído pelos entrevistados, que promoveram uma categorização hierárquica, sendo o equivalente a nenhum impacto, e 10, ao maior nível de impacto sofrido pela pandemia.

As implicações econômicas foram aferidas com o uso de respostas similares e percentuais e também com a organização de uma matriz de impacto cruzado.

A matriz de impacto cruzado foi realizada similarmente ao proposto por Anacleto e Prazeres (2020), que descrevem a matriz como o cruzamento das implicações entre si mediante o relato da autopercepção dos entrevistados. A matriz atribui valores percentuais de 0 a 100 a cada opinião exposta pelos entrevistados em relação às demais opiniões expressadas, comparando-se cada item analisado com base na influência exercida e na influência sofrida pelas práticas cotidianas da gestão das pousadas.

Assim, quanto maior o índice, maior a relevância e a atenção a ser dada aos problemas vivenciados pelos gestores.

A matriz de impacto gera um índice de relevância e importância na percepção da gestão para o melhor desempenho do trabalho, e, segundo Anacleto e Prazeres (2020), pode ser obtido pela equação:

$$IR = \frac{FA \times FB \times 100}{\sum SF}$$

IR = índice de relevância da situação avaliada;

FA = índice de influência recebida;

FB = índice de influência provocada;

$\sum SF$  = somatório dos índices (FA  $\times$  FB) de todas as questões analisadas.

Finalmente, de acordo com o proposto por Vergara (2015), foi adotada a análise interpretativa, realizada por meio da técnica de triangulação de dados com agrupamentos similares, sendo o foco classificar elementos que pudessem ser percebidos como similares ou relativamente homogêneos com base no conjunto de questões pesquisadas. Assim, buscou-se homogeneizar os objetos possíveis em grupos e simultaneamente maximizar a heterogeneidade entre os grupos investigados.

#### 4. RESULTADOS

O estudo revelou que entre os entrevistados havia igualdade entre os gêneros na gestão das pousadas, sendo que os estabelecimentos existiam, em média, havia 23,6 anos; portanto, eram pousadas consolidadas no mercado turístico, tendo sido relatado por 5 entrevistados que o estabelecimento era uma tradição de família já na segunda geração.

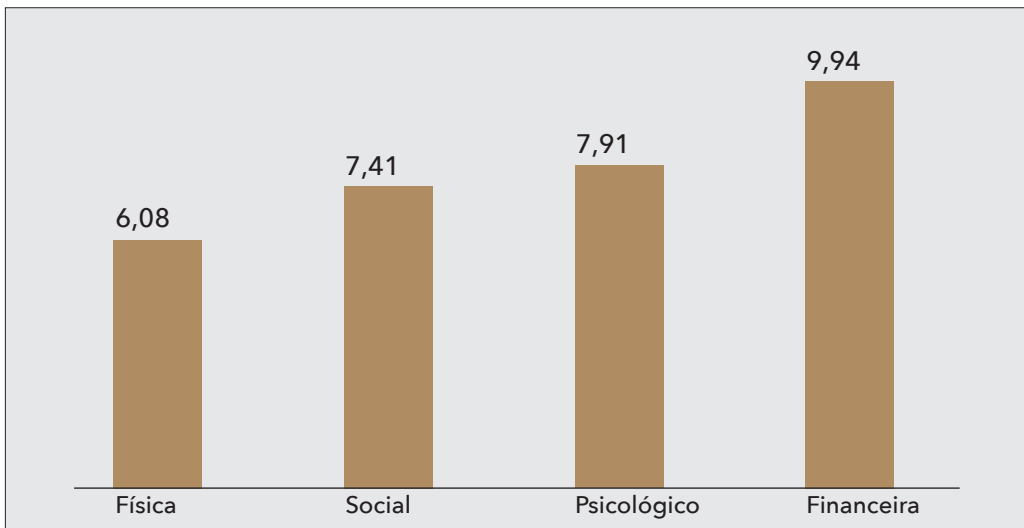
Relativamente ao estado civil, as pessoas casadas foram a ampla maioria (66,6%), seguidas por gestores solteiros (25%) e posteriormente pelas pessoas que formalmente se encontravam em regime de união estável (4,2%) ou eram divorciadas (4,2%).

A idade média dos entrevistados foi de 50,3 anos, e, relativamente à escolaridade, eles dividiam-se em três grupos, sendo 76,6% graduados, 25% com ensino médio e 8,35% pós-graduados.

Com relação à mão de obra, as atividades laborais eram realizadas em média por 5,58 pessoas por pousada, sendo a maioria da mão de obra da própria família. No que tange à classificação das empresas, a maioria das pousadas eram classificadas como microempresas (58,3%), seguidas por aquelas classificadas como pertencentes a microempreendedores individuais (33,3%) e como pequenas empresas (8,4%).

A pandemia provocou impactos em múltiplos aspectos entre os gestores entrevistados, no entanto a maioria (83,3%) relatou que o esvaziamento das pousadas e a drástica redução da renda eram os problemas mais relevantes, e que outras implicações, especialmente a questão psicológica, também estavam associadas a esse fator (gráfico 1).

**Gráfico 1 – Principais impactos da pandemia nos gestores de pousadas após o início da crise econômica do novo coronavírus (% sobre o total de entrevistados: 30)**



Fonte: Scheuer et al. (2020).

Os entrevistados relataram que foram afetados no aspecto físico na medida em que as atividades laborais do dia a dia exigiram movimentos e esforços corporais, que não foi mais possível frequentar academias e que as praias foram interditadas para atividades físicas — no entanto este quesito foi classificado como de baixo impacto pelos gestores. A ausência de pessoas no dia a dia das pousadas, o atendimento a clientes e fornecedores e a interação com o comércio local foram as principais citações dos entrevistados relacionadas aos aspectos de interação social.

Os aspectos psicológicos foram relatados pela totalidade dos entrevistados, e entre as questões mais citadas foram descritas a insônia, o medo de falência, o nervosismo, o estresse, a irritabilidade e o medo da pandemia. No entanto, a maior parte dos entrevistados (83,3%) relataram que os problemas psicológicos, além da preocupação com a saúde em si, estavam fortemente atrelados à preocupação com os aspectos da sobrevivência econômica dos negócios da família.

Os aspectos econômicos foram os que mais impactos provocaram: segundo relato dos entrevistados, 83% das pousadas ficaram fechadas em média 118 dias. Atualmente as pousadas estão abertas, na medida em que decretos do poder público permitem, embora com restrições, o seu funcionamento, porém a taxa de ocupação média, de 12,4% dos leitos, se mostra muito abaixo da ocupação mínima ideal, de 42,8%, relatada pelos entrevistados no estudo.

A pandemia provocou uma alteração dos problemas mais recorrentes na gestão das pousadas: anteriormente à pandemia, as implicações estavam mais relacionadas ao cenário externo, ao turista em si e às alternativas de captação de clientes;



porém, após a pandemia, é possível observar a quase padronização dos problemas relacionados à questão econômica, que colocou em risco a sobrevivência dos estabelecimentos, como a forte redução da taxa de ocupação e, por consequência, a redução no faturamento (tabela 1).

**Tabela 1 – Principais problemas na autopercepção de gestores de pousadas antes e depois do início da crise econômica gerada pela covid-19 (total de entrevistados: 30)**

	<b>Principais problemas Pré-pandemia</b>	<b>Índice</b>	<b>Principais problemas Pós-pandemia</b>	<b>Índice</b>
1	Sazonalidade do turismo	32,3	Queda brusca da taxa de ocupação	14,2
2	Falta de eventos, fraca temporada de veraneio	23,1	Falta de recursos financeiros	12,9
3	Falta de mão de obra qualificada	11,2	Dificuldade de manter funcionários	12,9
4	Concorrência regional e com pousadas de Santa Catarina	7,80	Dificuldade de acesso a crédito emergencial	11,3
5	Marketing de baixo impacto	6,50	Dívida com fornecedores	10,3
6	Estadias de curto período	5,50	Dificuldade de captar clientes no novo cenário	10,3
7	Baixa profissionalização da gestão	5,50	Dificuldade de adaptação às recomendações da OMS	10,3
8	Baixo capital de giro	3,90	Perda de produtos em estoque	7,20
9	Custos com operadoras de turismo	3,10	Custos com manutenção de equipamentos	6,40
10	Estrutura regional de turismo deficitária	1,10	Desconhecimento sobre gestão de crise	4,20

Fonte: matriz de impacto cruzado elaborada pelos autores.

A maioria dos entrevistados (58%) já teve de tomar empréstimos ou usar limites bancários para manter as atividades, assim como a quase totalidade dos entrevistados já demitiu ou pretende demitir, em média, 2 trabalhadores. Apenas em 2 casos, em que a mão de obra era totalmente familiar, não foi registrada demissão de funcionários.

No que se refere ao preparo para o enfrentamento no período da pandemia, significativa parte dos entrevistados (83,3%) fez curso de qualificação profissional *on-line*, e entre os cursos mais acessados destaca-se o curso sobre protocolos e profilaxia de atendimento a hospedagens diante da situação de pandemia.

Relativamente ao estabelecimento de ações para a retomada comercial, a totalidade dos entrevistados adotou o uso das mídias sociais e a oferta em *sites* especializados em turismo (tabela 2); no entanto, também foram adotados como expedientes o desconto acentuado para clientes e a transformação de pousadas em pensionatos com aluguel mensal das acomodações.

O que se percebe é que os impactos econômicos do isolamento talvez não tenham sido maiores do que os seus benefícios em termos de saúde, e, sem nenhum apoio do poder público, o debate sobre as medidas de ajustamento e conciliação para que as pousadas possam funcionar com capacidade mínima para manter os custos de sobrevivência parece ser a única solução viável

**Tabela 2 — Principais canais de divulgação das pousadas usados na retomada comercial durante a crise econômica gerada pela covid-19 (total de entrevistados: 30)**

	<b>Sites especializados em turismo</b>	<b>%</b>	<b>Redes sociais</b>	<b>%</b>
1	Hotel Urbano	50,0	Facebook	100,0
2	Booking.com	50,0	WhatsApp	100,0
3	TripAdvisor	41,6	Instagram	100,0
4	Expedia	33,3	Sites próprios	66,6
5	Hoteis.com	25,0	YouTube	33,3

Nota: questões de múltipla resposta.

Apesar de os gestores de pousadas estarem promovendo ações direcionadas à retomada dos negócios, a totalidade dos entrevistados julgava haver uma necessidade urgente de apoio político nas esferas municipais, estadual e federal, e, diante das dificuldades, se sentia abandonada e temia pela continuidade de seus empreendimentos.

## 5. DISCUSSÃO

O cenário da pandemia se mostra perturbador, pois aparentemente não será fácil descobrir a vacina ou um medicamento eficaz contra o novo coronavírus em cur-

to espaço de tempo. Assim, os gestores das pousadas ainda terão de conviver com esse cenário durante longo tempo.

A proposição do isolamento social, apesar de ser a principal alternativa de profilaxia contra o novo coronavírus, é criticada pelos donos das pousadas, que ressaltam que a preservação da vida humana é prioritária, julgando, porém, que o modelo de isolamento adotado não tem se mostrado efetivo, na medida em que não teria diminuído a taxa de contágio e tampouco os impactos econômicos da pandemia.

O temor pela extinção de seus estabelecimentos acompanha o prognóstico de que, se o isolamento não resultar em benefícios concretos para toda a população, incluindo pessoas em risco ou portadoras de doenças crônicas, o turismo não será retomado; por consequência, ocorrerá a falência de centenas de estabelecimentos turísticos, e a demissão de milhares de pessoas será inevitável.

O que se percebe é que os impactos econômicos do isolamento talvez não tenham sido maiores do que os seus benefícios em termos de saúde, e, sem nenhum apoio do poder público, o debate sobre as medidas de ajustamento e conciliação para que as pousadas possam funcionar com capacidade mínima para manter os custos de sobrevivência parece ser a única solução viável.

Cumpramos ressaltar que, na avaliação dos gestores entrevistados, não se trata da defesa do “retorno à normalidade absoluta”: existe a consciência que a propagação do vírus colocaria em risco os trabalhadores, os turistas e a própria família. No entanto, no verão europeu a retomada do turismo já se fez com medidas de segurança, principalmente com a testagem de contágio na entrada das pousadas, a seleção de espaço nas áreas sociais, com divisão familiar para manutenção de distanciamento, a profilaxia continuada nos aposentos, a prioridade para visitantes cujo deslocamento tenha se dado em um raio de até 300 km, o serviço ofertado diretamente nas mesas, o uso obrigatório de máscaras em todos os locais e a medição de temperatura como prática cotidiana (TIEGHI, 2020).

Assim, diante de um grave abalo, o setor de pousadas não pode ficar à mercê da crise instalada, e apesar das dificuldades urge que algumas medidas no direcionamento de manter as atividades mínimas e em segurança possam ser consideradas. Deve ser considerada como orientação uma forma similar ao modelo instalado na Europa, com ampliação das medidas de higiene e profilaxia para garantir condições sanitárias que mitiguem a disseminação do vírus. Nesse contexto, um exemplo das possibilidades da hospedagem no Brasil aconteceu em pleno pico da pandemia, quando diversos hotéis receberam profissionais da saúde e idosos, amparados por um conjunto de normas profiláticas para não haver contaminação desses ambientes. Segundo Scheller e Wolf (2020), as alternativas para que o setor retome as hospedagens no Brasil incluem intervalos de 48 horas para a ocupação dos quartos, *check-ins* e *check-outs* eletrônicos e o uso controlado de espaços coletivos como academias e salões de jogos.

No entanto, Anacleto e Prazeres (2020) destacam que as crises representam períodos de muitas incertezas, mas também representam períodos de profunda refle-

xão, e nos períodos de dificuldade é necessário que as pessoas reajam e pensem em soluções instigadoras e factíveis, e que também sejam repensadas as formas de gestão adotadas e as competências prioritárias que devem ser desenvolvidas para se poder vencer o período de crise.

A tendência para os próximos anos para a hospedagem no setor turístico, mais especificamente nas pousadas, é que haja uma descentralização do turismo, com a procura por locais e cenários diferentes dos tradicionais e distantes de possíveis centros de contaminação. Para encarar esses desafios, os gestores terão de orientar seus negócios para essa nova realidade, em que as condições e exigências do turista em relação à segurança agregarão de forma significativa valor aos seus serviços. Nesse sentido, investir na profilaxia e em ações de *marketing* com o objetivo de evidenciar esse nível de comprometimento e focar a satisfação dos clientes, antecipando seus desejos e necessidades em relação à saúde e segurança de sua família, se faz prioritário.

Os autores Anacleto e Prazeres (2020) acrescentam que os pequenos empreendimentos, como é o caso das pousadas no litoral do Paraná, além das ações associadas à profilaxia e ao *marketing* na retomada, também devem considerar outras questões no direcionamento do enfrentamento da crise gerada pelo novo coronavírus, sendo uma das mais relevantes a criação de uma conexão entre os vários atores do setor para fortalecer a cultura de cooperar entre si, o que pode trazer benefícios mútuos e contribuir para tornar mais efetivas as ações de enfrentamento, especialmente na redução de custos e ampliação da divulgação.

No entanto, Leão e Jorge (2013) e Anacleto et al. (2015) chamam a atenção para a dificuldade dessa empreitada, dado que, se o cenário do turismo no litoral do Paraná sempre foi favorável aos gestores de pousadas devido à elevada demanda, com a crise instalada fatores como desempenho, qualidade, inovação, eficiência e competitividade, que antes não eram tão fortemente evidenciados, neste momento podem atuar como limitadores da sobrevivência e do bom desempenho dos negócios.

O bom desempenho de um empreendimento está sempre atrelado às ações e decisões do gestor, que deve buscar alternativas para se manter atento ao mercado e às necessidades dos clientes. Assim, torna-se necessário que o gestor de pousada desenvolva competências que possam reduzir o imprevisto, e nesse contexto se destaca a importância do planejamento estratégico para a geração de vantagem competitiva em um período de difícil previsibilidade.

O planejamento estratégico orienta o gestor e permite a ele se valer da análise de um ciclo adaptativo durante o qual as escolhas estratégicas feitas pela gestão da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais que devem ser adaptados às reais condições do ambiente vivenciado pela gestão. Assim, a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções do gestor sobre o seu empreendimento e também das coalizões dos fatores externos à empresa em relação aos fatores internos e ao modo como a organização lidará com essas condições.

O processo de construção no ambiente se materializa mediante uma série de escolhas que dizem respeito aos segmentos de mercado escolhidos na nova realidade, aos produtos que serão ofertados, à tecnologia disponível para a segurança e à escala de hóspedes que se implementará. Esse conjunto de operações e serviços ofertados leva à construção de um ambiente específico para cada pousada e poderá ser um diferencial na retomada das ações do turismo regional. Nesse contexto, duas proposições estratégicas podem ser consideradas pelos gestores.

A primeira proposição estratégica, recomendada por Miles e Snow (1978), é a “estratégia prospectora”. Nesse tipo de procedimento, o gestor busca ofertar inovações que outros concorrentes ainda não ofertam e que, no caso das pousadas, sejam preferencialmente inovações de baixo custo. O lançamento de uma nova modalidade de serviço, um serviço adicional, o uso de um recurso regional, ou ainda a forma de comportamento diferenciada da equipe no que tange a saúde e segurança em tempos de pandemia podem configurar diante dos olhos dos clientes um serviço único e ainda não percebido pela concorrência. Esse tipo de atitude prospectora pode ser fator de elevação na taxa de ocupação de leitos e na quantidade de dias de permanência dos turistas.

A segunda proposição estratégica a ser considerada é de Porter (2008), denominada de “estratégia de enfoque”, que orienta sobre o público-alvo a ser considerado nas ações de *marketing* e na oferta de serviços no processo de retomada, devendo ser ressaltado que é complementar à proposição de Miles e Snow (1978).

A estratégia de enfoque é aquela que oferta serviços para consumidores específicos e de maior poder aquisitivo, segundo Anacleto et al. (2020). Essa estratégia permite que a empresa seja capaz de manter o padrão de qualidade ofertado com bons índices de lucratividade, e no caso das pousadas essa condição será essencial, dada a taxa de ocupação reduzida. A justificativa para a adoção desse modelo entre os gestores de pousadas reside no fato de que, segundo Anacleto et al. (2015), os principais entraves do segmento de pousadas no litoral do Paraná antes do início da pandemia eram justamente a oferta de serviços de hospedagem classificados como triviais, pouco inovadores e pouco criativos, sendo possível encontrar os mesmos serviços ofertados em quase todas as pousadas na região. Assim, a oferta de produtos únicos, diferenciados e de maior valor agregado poderia despertar a atenção dos clientes na retomada.

Dois fatores coadunam com as duas proposições estratégicas descritas anteriormente. O primeiro é que o mercado já sinaliza uma tendência de mudança de comportamento na busca por serviços especializados e diferenciados, mas que também apresentem condições de saúde e segurança nos estabelecimentos, conforme descrito por Tieghi (2020). O segundo fator é a redução do volume comercial no turismo, resultante da queda do poder aquisitivo da população brasileira e também da rejeição por parte de turistas estrangeiros ao Brasil e a outros países que não conseguiram controlar a pandemia (FMI..., 2020; MECCA; GEDOZ, 2020; GULLO, 2020).

A crise instalada pelo novo coronavírus no que tange à gestão das pousadas exige por parte dos empresários profundas reflexões, cuidadosa análise de cenários e uma mudança comportamental no sentido de que se estabeleçam ações estratégicas a curto, médio e longo prazo para que a retomada efetiva possa de fato ocorrer

Além da mudança de comportamento na gestão interna das pousadas, é possível considerar que os gestores também terão de apresentar mudanças comportamentais no que tange aos fatores externos. Assim, a capacidade de organização do setor após a definição de um protocolo de saúde que permita a hospedagem com menor risco de contágio se constitui sequencialmente em um grande desafio a ser vencido pelo grupo de gestores de pousadas no litoral do Paraná.

A baixa capacidade de organização coletiva também é um fator que, no processo de retomada, deverá ser reavaliado. Leão e Jorge (2013), assim como Anacleto et al. (2015), atestam que historicamente o litoral do Paraná teve poucas experiências satisfatórias relacionadas à atuação coletiva desse grupo de empresários. No novo cenário, torna-se necessário que a organização coletiva seja fortalecida, primeiramente porque as soluções advindas do poder público não conseguem dar respostas às necessidades dos gestores no contexto regional, e também porque a negociação coletiva com as esferas governamentais pode facilitar as formas de acesso tanto ao crédito emergencial disponível para o setor de turismo como ao apoio público no momento da retomada.

A crise instalada pelo novo coronavírus no que tange à gestão das pousadas exige por parte dos empresários profundas reflexões, cuidadosa análise de cenários e uma mudança comportamental no sentido de que se estabeleçam ações estratégicas a curto, médio e longo prazo para que a retomada efetiva possa de fato ocorrer. No entanto, é importante que de fato ocorra a organização da classe, pois, de forma individualizada, os empresários do setor turístico no litoral do Paraná, em curto espaço de tempo, terão dificuldade de dar respostas a suas demandas diante da reduzida disponibilidade de recursos e da escassez de clientes.

Aparentemente, um dos caminhos possíveis para o apoio dos gestores das pousadas na retomada pode residir no SRI, o Sistema Regional de Inovação, que, segundo Labiak Jr. e Gauthier (2012) pode ser compreendido como uma série de ações

## A base desse processo ocorre com a integração de atores de suporte à inovação e competitividade empresarial vinculados aos arranjos produtivos locais, como é o caso do turismo, estimulando e organizando o trabalho em rede

organizadas em uma região que alavancam a inovação e a competitividade econômica e social nos mais distintos setores e vocações regionais. A base desse processo ocorre com a integração de atores de suporte à inovação e competitividade empresarial vinculados aos arranjos produtivos locais, como é o caso do turismo, estimulando e organizando o trabalho em rede.

O litoral do Paraná possui um sistema regional de inovação estruturado em parceria com universidades públicas, instituições de qualificação profissional, o Núcleo de Inovação Tecnológica do litoral do Paraná (NIT) e representantes da indústria, comércio e serviços em geral. No entanto, ainda é tímida a participação dos gestores de pousadas nesse processo. A participação desse grupo de empresários no SRI poderia ser a mola propulsora do processo de organização do setor, dado que é premissa do sistema de desenvolvimento o conhecimento da realidade das condições regionais, do relacionamento entre os atores, das características culturais e do histórico do perfil empreendedor e inovador.

Ainda segundo Labiak Jr. e Gauthier (2012), é a partir dessa interação que ocorre a geração e compartilhamento de conhecimento nos diversos níveis e escalas de cada ator no fluxo, criando vínculos consistentes que possam resultar em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena. Assim, torna-se importante ressaltar que o conjunto de forças promove a pressão no sentido de criar políticas públicas estratégicas e relevantes para o desenvolvimento de uma região que já era de certa forma fragilizada, mesmo antes da situação de pandemia, e atualmente se vê num contexto de reconstrução das atividades e da autoestima da população local.

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O litoral do Paraná é uma região que apresenta muita dependência do turismo, na maioria das vezes sazonal e que oferece como principal meio de hospedagem as pousadas, que se estendem pelos sete municípios da região. O que se percebeu com

esta pesquisa é que os estabelecimentos entrevistados eram consolidados no segmento, pois em média tinham 23,6 anos.

Diante da escassez de informações sobre o setor e visando a subsidiar uma melhor compreensão do cenário atual, o estudou buscou analisar os impactos da crise gerada pela covid-19 nos aspectos sociais, psicológicos e econômicos dos gestores de pousadas no litoral do Paraná, objetivo que foi alcançado com sucesso, já que se conseguiu entrevistar 30 gestores e levantar dados relevantes para as análises apresentadas.

Assim, quanto aos aspectos econômicos, 83% deles informaram que as pousadas ficaram fechadas em média 118 dias, e que atualmente a taxa de ocupação média é de 12,4% dos leitos, o que se mostra muito abaixo da ocupação mínima ideal, de 42,8%, conforme relatado pelos entrevistados; e, com certeza, falta capital e lucratividade.

Com relação aos aspectos psicológicos, os mais citados foram a insônia, o medo de falência e o nervosismo, atribuídos também à questão econômica. E quanto aos maiores problemas descritos, pode-se apresentar a queda brusca da taxa de ocupação, a dificuldade de manter funcionários e a dificuldade de acesso a crédito emergencial.

Com base na pesquisa realizada, observou-se que não há união no segmento nem estratégias conjuntas para mitigar os problemas causados pela pandemia. Muitos empresários estão agindo sozinhos a fim de abrir os seus negócios para ao menos poder arcar com as despesas. Nesse sentido, seria interessante o auxílio do poder público para ações de qualificação e união do setor.

Após as análises, percebeu-se a importância da participação desse grupo de gestores no Sistema Regional de Inovação (SRI), que pode ser a mola propulsora do processo de organização do setor e da criação de vantagem competitiva, dado que é premissa desse sistema de desenvolvimento o conhecimento da realidade regional, do relacionamento entre os atores, das características culturais e do histórico do perfil empreendedor e inovador. Pois se entende que esse movimento em rede historicamente cria vínculos consistentes que resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena e promover pressão no sentido de se criarem políticas públicas estratégicas e relevantes para o desenvolvimento local.

\* Professora associada do Colegiado de Administração da Universidade Estadual do Paraná (Unespar), *campus* de Paranaguá. E-mail: luciane.scheuer@unespar.edu.br

\*\* Professor associado do Colegiado de Administração da Unespar, *campus* de Paranaguá. Professor permanente do Programa de Mestrado em Ambientes Litorâneos e Insulares (PPG-ALI) e do Programa de Mestrado Interdisciplinar Sociedade e Desenvolvimento (PPGSeD), na mesma universidade.

\*\*\* Pesquisadora de iniciação científica do Colegiado de Administração da Unespar, *campus* de Paranaguá.

► Texto recebido em outubro de 2020; aprovado em novembro de 2020



ABRAHÃO, Cinthia Sena; TOMAZZONI, Edegar Luis Turismo de segundas residências no litoral sul do Brasil: uma discussão sobre seu dimensionamento e relevância para a atividade turística contemporânea. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 80-101, 2018.

ANACLETO, Adilson et al. As estratégias de prestação de serviços adotadas no setor de hospedagem no município de Morretes — Paraná. **Revista Sodebras**, v. 10, n. 111, p. 213-217, mar. 2015.

ANACLETO, Adilson et al. Flowers retail trade market: an application of Porter's strategic taxonomy. **Ornamental Horticulture**, v. 26, n. 2, p. 236-243, 2020.

ANACLETO, Adilson et al. Profile and behavior of flower consumer: subsidies for marketing actions. **Revista Ceres**, v. 64, n. 6, p. 557-566, nov.-dez. 2017.

ANACLETO, Adilson; PRAZERES, Allan Santos Greim. Novo coronavírus (covid-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 43, p. 169-175, 2020.

BENI, Mario Carlos. Turismo e covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Painel Coronavírus**. 2020. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br>>. Acesso em: 23 maio 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional**: 65 destinos indutores do desenvolvimento regional — Paranaguá. Brasília, 2011. Disponível em: <[www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/Indice\\_competitividade/2011/Paranagua\\_relatorioanalitico2011.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2011/Paranagua_relatorioanalitico2011.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2020.

FMI prevê encolhimento ainda maior do PIB brasileiro. **DW**, 24 jun. 2020. Disponível em: <[www.dw.com/pt-br/fmi-prev%C3%AA-encolhimento-ainda-maior-do-pib-brasileiro/a-53931859](http://www.dw.com/pt-br/fmi-prev%C3%AA-encolhimento-ainda-maior-do-pib-brasileiro/a-53931859)>. Acesso em: 22 jul. 2020.

GULLO, Maria Carolina. A economia na pandemia covid-19: algumas considerações. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, 2020.

IBGE. **Cidades@**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=411820&r=2>>. Acesso em: 11 jul. 2020.

IPARDES. **Caderno Estatístico Município de Guaraqueçaba**. Iparades, nov. 2020a. Disponível em: <[www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83390&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83390&btOk=ok)>. Acesso em: 30 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Caderno Estatístico Município de Paranaguá**. Iparades, nov. 2020b. Disponível em: <[www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83200&btOk](http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83200&btOk)>. Acesso em: 30 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Perfil avançado das regiões turísticas**. 2020c. Disponível em: <[www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=85](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=85)>. Acesso em: 30 set. 2020.

LABIAK JR., Silvestre; GAUTHIER, Fernando Ostuni. Modelo de abertura do funil do fluxo de conhecimento em um SRI brasileiro. **Locus Científico**, v. 5, n. 1, p. 36-47, 2012.

LEÃO, Agatha Sabrina de; JORGE, Luana de França. O turismo de negócios no litoral do Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 3, n. 2, p. 185-199, 2013.

MECCA, Marlei Salete; GEDOZ, Maria Gorete do Amaral. Covid-19: reflexos no turismo. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, p. 1-5, 2020.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

PARANÁ. Secretaria da Saúde. **Informe epidemiológico coronavírus (covid-19)**. Disponível em: <[www.saude.pr.gov.br/Pagina/Coronavirus-covid-19](http://www.saude.pr.gov.br/Pagina/Coronavirus-covid-19)>. Acesso em: 11 jun. 2020.

PARANAGUÁ. Prefeitura Municipal. **Paranaguá**. Disponível em: <<https://www.paranagua.pr.gov.br>>. Acesso em: 20 set. 2020.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 2008.

SHELLER, Fernando; WOLF, Giovanna. Hotéis preparam reabertura. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 30 maio 2020. Disponível em: <[www.estadao.com.br/infograficos/brasil,hotéis-preparam-reabertura-em-meio-a-cenario-desolador,1097699](http://www.estadao.com.br/infograficos/brasil,hotéis-preparam-reabertura-em-meio-a-cenario-desolador,1097699)>. Acesso em: 27 jul. 2020.

SCHEUER, Luciane. **Sazonalidade do turismo no município de Guaratuba-PR**. 2010. Dissertação (Mestrado em Geografia) — Setor de Ciências da Terra, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

THULER, Luiz Claudio Santos; MELO, Andreia Cristina de. Sars-CoV-2/covid-19 em pacientes com câncer. **Revista Brasileira de Cancerologia**, v. 66, n. 2, p. 1-2, abr.-jun. 2020.

TIEGHI, Ana Luiza. Destinos turísticos do Brasil e do mundo voltam a abrir hotéis, museus e parques. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 20 maio 2020. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/turismo/2020/05/destinos-turisticos-do-brasil-e-do-mundo-voltam-a-abrir-hotéis-museus-e-parques.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2020/05/destinos-turisticos-do-brasil-e-do-mundo-voltam-a-abrir-hotéis-museus-e-parques.shtml)>. Acesso em: 22 jul. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Metodologia de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

WHO. **Coronavirus disease (covid-19) pandemic**. World Health Organization, 2020. Disponível em: <[www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019](http://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019)>. Acesso em: jun. 2020.