

Impactos decorrentes de crise mundial nas micro e pequenas empresas de hospedagem numa localidade insular

Impacts of the global crisis on micro and small lodging businesses in an island location

Recebido: 20/11/2025 – Aprovado: 04/08/2026 – Publicado: 01/10/2026
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Luccas Vinicius Cavalcanti Souza
cavalcantiluccas@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco
<https://orcid.org/0009-0009-9962-2697>

Yákara Vasconcelos Pereira
yakara.pereira@ufpe.br
Universidade Federal de Pernambuco
<https://orcid.org/0000-0003-0865-6170>

Viviane Santos Salazar
viviane.ssalazar@ufpe.br
Universidade Federal de Pernambuco
<https://orcid.org/0000-0001-7046-3703>

RESUMO

Este artigo possui o objetivo de identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha. Trata-se de um estudo qualitativo de múltiplos casos com 15 micro e pequenas empresas de hospedagem. Os dados foram coletados principalmente por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais e dados secundários, utilizando a análise de conteúdo com suporte do software ATLAS.ti. Os resultados indicam que os micro e pequenos negócios sofreram impactos positivos e negativos. Os impactos positivos foram a intensificação das ações governamentais, a capacitação da equipe e as ofertas de linhas de crédito. Já os impactos negativos são expressados pelo comprometimento da saúde mental, fechamento do destino, rigor no protocolo de abertura, uso de reservas financeiras para sobreviver, impossibilidade de gerar receita, diminuição do fluxo turístico e o endividamento. O estudo de crises em negócios de micro e pequeno porte da hotelaria em ambientes insulares no Brasil ainda é escasso, assim buscou-se contribuir no desenvolvimento científico no que se refere ao enfrentamento de desastres e eventos externos em

ambientes insulares indicando para viabilizar o estabelecimento de políticas públicas. Portanto, gestores podem se preparar e gerir situações de crise mitigando a perda da competitividade.

Palavras-chave: crises, micro e pequena empresa, pandemia, impactos, hotelaria

ABSTRACT

This article aims to identify the impacts of the pandemic on micro and small lodging businesses in Fernando de Noronha. It is a qualitative multiple-case study involving 15 micro and small lodging enterprises. Data were collected primarily through face-to-face semi-structured interviews and secondary sources, using content analysis supported by ATLAS.ti software. The results indicate that these micro and small businesses experienced both positive and negative impacts. Positive impacts included intensified government actions, staff training, and the availability of credit lines. Conversely, negative impacts were manifested through compromised mental health, the closure of the destination, strict reopening protocols, the use of financial reserves to survive, the inability to generate revenue, reduced tourist flow, and indebtedness. Research on crises affecting micro and small hospitality businesses in Brazilian island environments remains scarce; thus, this study seeks to contribute to scientific knowledge regarding how such businesses cope with disasters and external events, aiming to inform the development of public policies. Consequently, managers can better prepare for and handle crisis situations, thereby mitigating the loss of competitiveness.

Keywords: crises, micro and small enterprises, pandemic, impacts, hospitality industry

1. INTRODUÇÃO

A indústria do turismo e, por consequência, a hoteleira, se mostram vulneráveis a crises, sendo um dos primeiros setores que sentem os impactos advindos de tais acontecimentos (Mao; Ding; Lee, 2010). As crises que afetam o turismo podem ser das mais diversas origens, como crises políticas, sanitárias, terrorista, dentre outras. Essas crises causam diversos impactos para o destino, por exemplo: destruição dos imóveis, como no caso de furacões e tsunamis, redução de viagens e distanciamento como na Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS), queda na demanda como no caso da crise financeira de 2008, entre outros.

A crise escolhida para ser analisada no presente estudo foi a da pandemia da Covid-19. A pandemia do Coronavírus Sars-COV-2 (Covid-19) apresentou seu epicentro na cidade de Wuhan, na China, em 2019 (OMS, 2021) e rapidamente se espalhou pelo planeta, deixando o mundo em alerta (Kähkönen et al., 2023). Isso fez com que a OMS começasse a promover uma série de medidas para

impedir a disseminação do vírus. Em consequência, a pandemia acabou trazendo bloqueios de circulação de pessoas, lockdowns, aumento diário de infectados e de mortes. Trata-se de uma crise mundial que não pode ser esquecida e nem negligenciada pelos pesquisadores, gestores políticos e empresários.

Nesse âmbito, o locus desta pesquisa é o arquipélago de Fernando de Noronha, com uma extensão territorial de 26 km², sendo formado por 21 ilhas, ilhotas e rochedos e com distância de 545 km da capital do estado de Pernambuco (Recife). O arquipélago pertence a Pernambuco enquanto governança política, sendo considerado um Distrito Estadual. A localidade conta com apenas um aeroporto e um porto – assim, os insumos e deslocamento de pessoas transitam por essas vias - o que acaba dificultando o recebimento contínuo de recursos.

Apesar dos fatores geograficamente limitados, Fernando de Noronha desponta como um dos destinos turísticos mais desejados do Brasil, sendo considerado pelo Ministério do Turismo como um dos 65 lugares indutores do turismo no país. Uma de suas praias (Baía do Sancho) foi eleita por 7 vezes como a mais bela do mundo pelo site TripAdvisor (Revista Oeste, 2026).

No estudo do IPEA, Fernando de Noronha é apontada como a localidade mais dependente do turismo no Brasil, sendo 65% dos estabelecimentos do arquipélago voltados ao turismo, explicitando ainda mais a interdependência econômica e social. O arquipélago conta com um número expressivo de meios de hospedagem. O destino exibe uma quantidade de 225 empreendimentos de hospedagem (G1, 2025).

Os negócios de Fernando de Noronha, com regras impostas pelo Plano de Manejo em relação ao uso do solo e capacidade de pessoas, tornam o local habitado majoritariamente por Micros e Pequenas Empresas (MPes) de turismo (Oportunidades, 2026), principalmente as empresas de hospedagem como as pousadas.

Os empreendimentos de hospedagem operam no ambiente insular, que possui uma série de limitações para as empresas que estão no continente. Devido ao reduzido número de habitantes nas ilhas, essas localidades são formadas majoritariamente por pequenos mercados domésticos, sendo incapazes de explorar economias de grande escala, são impedidas de fornecer uma série de bens e serviços resultando na elevada importação. A dependência das importações também significa que os locais insulares são vulneráveis à volatilidade do fornecimento de insumos disponíveis, aos sistemas de transportes limitados e não confiáveis.

Os meios de hospedagem de Fernando de Noronha são responsáveis pelo elevado fluxo financeiro, quantitativo de moradores locais envolvidos e impacto ambiental. Os problemas

enfrentados pelos empresários das pousadas de Fernando de Noronha decorrem da baixa formação em gestão administrativa e financeira, em hotelaria e sustentabilidade dos meios de hospedagem. Essa fragilidade da qualificação profissional tem revelado graves problemas ao desenvolvimento sustentável e à cidadania dos ilhéus (ICMBIO, 2017).

Todavia, as implicações das MPEs em nível nacional são expressivas, sendo responsáveis em 2025, por uma fatia de 97% e 26,5% do Produto Interno Bruto Nacional (PIB) do Brasil. Além disso, as MPEs responderam por 72% dos empregos em 2024 (Sebrae, 2025). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, as MPEs podem ser classificadas de acordo com o número de colaboradores, sendo microempresa aquelas que possuem até 9 pessoas ocupadas, pequena empresa de 10 a 49 pessoas ocupadas, média empresa de 50 a 99 pessoas ocupadas, grande empresa 100 pessoas ocupadas ou mais.

As MPEs apresentam diversos benefícios para a sociedade, nos países do leste europeu são consideradas a chave para o crescimento econômico e desenvolvimento social (Petrunenko et al., 2021), além de contribuírem positivamente na diminuição da pobreza nos países em desenvolvimento (Mbuyisa & Leonard, 2017). Apesar dos diversos benefícios trazidos pelas MPEs para a economia e para a sociedade, há pesquisas que tratam do desempenho gerencial e seus principais desafios, evidenciando as fragilidades enfrentadas pelas MPEs (Kamunge; Njeru; Tirimba, 2014; Mbuyisa & Leonard, 2017; Gaglio; Kraemer-Mbula; Lorenz, 2022). Portanto, entender como essas empresas foram afetadas durante a última pandemia é de extrema importância para que as organizações possam se planejar, assim como se preparar para futuras crises garantindo o desempenho financeiro, social e ambiental da região. Desse modo, esta pesquisa possui o objetivo de identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha (Brasil).

2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas (MPEs) se apresentam no cenário econômico global como geradoras de riquezas e com participação direta no desenvolvimento econômico de diversos países. As MPEs são a principal fonte de emprego nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (Kamunge; Njeru; Tirimba, 2014). Essa realidade faz com que as MPEs sejam alvo de estudos para compreender como se dá seu desenvolvimento, gestão, fragilidade e apontar possíveis soluções para que se tenha a consolidação e perpetuação das empresas.

É possível apontar suas fragilidades, a começar pela falta de habilidades gerenciais. Muitas vezes por serem empresas pequenas, com característica de administração familiar, acabam criando suas próprias metodologias de administração (Kamunge; Njeru; Tirimba, 2014).

A falta de habilidade gerencial pode trazer sérias consequências para o futuro das MPEs, sendo responsável até pelo fechamento precoce. Essas implicações afetam diretamente o desempenho organizacional e a tomada de decisão, sendo o gestor o ator principal no que tange o funcionamento organizacional (Picchiali & Costa, 2017). A falta de conhecimento e o acesso à informação são também problemas a serem enfrentados pelas MPEs.

A limitação de acesso à informação direcionada à gestão empresarial prejudica diretamente o desempenho do gestor. Para garantir que os gestores tenham acesso a capacitações gerenciais e treinamentos relacionados à área, é preciso também que o poder público crie programas governamentais voltados a esses interesses. O acesso à informação faz com que os gestores possam estar mais conectados à realidade do mercado, permitindo se manter de forma competitiva e garantindo os melhores recursos para seus estabelecimentos (Surya et al., 2021).

Uleanya, Omotosho e Gamede (2021) ressaltam que a falta de instrução nos países menos desenvolvidos pode impactar diretamente os gestores, assim defendem que para lidar com uma atividade de tamanha importância global, a informação deveria partir desde o ensino escolar, com o estímulo ao empreendedorismo. Outro desafio enfrentado pelas MPEs é a falta de financiamento como suporte ao sustento dessas empresas. Um número expressivo de MPEs não tem acesso à linha de crédito porque as empresas não se adequam às exigências que as companhias de financiamento solicitam, pois tais exigências podem ser a falta de recursos físicos externos, capital e renda, a ausência de transparência nos mecanismos de financiamentos e os altos riscos percebidos (Louman et al., 2022).

Apesar das restrições, há estudos que indicam a importância do financiamento para as MPEs (Negash, 2022; Xu et al., 2020). A falta de financiamento pode ser um problema, principalmente em países em desenvolvimento onde dependem diretamente das MPEs. O financiamento ajuda a aumentar a receita, manter a folha de pagamento em dia e garante a função social e econômica na sociedade. Porém, tais empreendedores também lidam com a concorrência de empresas maiores, o que se configura como um desafio.

Os potenciais clientes percebem que as pequenas empresas geralmente não têm a capacidade de fornecer serviços de elevada qualidade e são incapazes de satisfazer mais de um projeto crítico ao mesmo tempo (Kamunge; Njeru; Tirimba, 2014), abrindo espaço para a concorrência com empresas

de maior porte, sem contribuir com o comércio justo, devido às características de empresas maiores em relação às menores. Muitas vezes, empresas de grande porte são selecionadas e fecham negócios por sua influência no mercado e reconhecimento (Bowen; Morara & Mureithi, 2009).

Grandes empresas acabam afetando diretamente a concorrência com as MPEs, podendo restringir significativamente o resultado. Observa-se que existe uma real necessidade de avaliar a importância do papel das grandes empresas no apoio às MPEs, por isso é crucial que as entidades apoiem as MPEs por meio de comércio justo, negociações éticas e desenvolvimento de alianças estratégicas - que precisam ser consideradas com cautela (Makwara, 2022). A seguir, no Quadro 1, são evidenciadas as principais ameaças às MPEs identificadas na literatura científica:

Quadro 1 - Principais ameaças às micro e pequenas empresas

Ameaças	Autores
Concorrência de empresas de maior porte	Makwara (2022); Bowen, Morara e Mureithi (2009)
Dificuldade de acesso aos financiamentos	Xu et al. (2020); Louman et al. (2022); Kanapickiene e Spicas (2019); Negash (2022)
Falta de capacitação e acesso à informação empresarial	Uleanya, Omotosho e Gamede, 2021; Kamunge, Njer e Tirimba (2014); Surya et al. (2021)
Limitação de capacidade gerencial	Kamunge, Njer e Tirimba (2014); Picchiai e Costa (2017)

Fonte: Elaboração própria.

Apesar das barreiras enfrentadas, existem pesquisas que indicam soluções para os desafios das MPEs. Nessa linha, a inovação é apontada como um recurso que tem o poder de garantir impactos positivos no funcionamento das empresas. A lei nº 10.973/2004 (Brasil, 2004, p. 4), define o conceito de inovação como a:

[...] introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto, serviço ou processo já existentes que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

A inovação está diretamente relacionada à diversificação dos negócios em geral, assim como a inovação aplicada às MPEs se torna essencial para ajudar a manter o equilíbrio e garantir vantagem competitiva. Também está ligada à estabilidade dos negócios garantindo novos padrões de gestão para atingir a sustentabilidade no mercado (Surya et al., 2021).

Apesar da inovação ser um recurso importante na criação de vantagem competitiva e consequentemente na sobrevivência no mercado, observa-se que as MPEs não a exploram de forma adequada. As empresas dessa categoria não apresentam um grau satisfatório de inovação, fazendo com que continuem operando com o tradicional (Walter; Fernandes; Fernandes, 2017), explicitando a falta de informação e capacitação. Outro aliado das MPEs são as tecnologias, a inovação tecnológica e a diversificação de negócios que têm efeito significativo na comercialização de produtos e na estabilidade econômica das MPEs (Irwanti et al., 2020).

É válido considerar que o conceito de indústria 4.0, citada pela primeira vez na Alemanha em 2011, trouxe a ideia da digitalização dos processos das empresas introduzindo a tecnologia como o futuro precursor. Da Silva et al. (2022) argumentam que a adoção das tecnologias pelas MPEs é positivamente afetada no desenvolvimento de sistemas de produção flexíveis, capazes de fornecer previsões sobre demanda, custo, qualidade e sustentabilidade dos produtos e serviços oferecidos pelas MPEs.

O uso das tecnologias para melhorar a competitividade das MPEs se mostra expressivo. A tecnologia auxilia em diversos aspectos da gestão empresarial, tais como: administração, registros financeiros, marketing e promoção, além de comunicação com fornecedores e clientes (Widayani; Rachmawati; Normawati, 2019). Quando a inovação está direcionada ao uso das tecnologias, o ganho para as MPEs é ainda maior.

Tanto em países desenvolvidos quanto em nações em desenvolvimento, o uso da tecnologia mostra relação positiva entre inovação e produtividade. As MPEs no contexto de país em desenvolvimento podem se beneficiar da inovação com a tecnologia de comunicação digital, além disso a inovação aumenta o nível de produtividade do trabalho (Gaglio; Kraemer-Mbula; Lorenz, 2022).

Há estudos sobre as MPEs no contexto da pandemia da COVID-19 (Al-Mughairi et al., 2022; Owoseni; Hatsu & Tolani, 2022). Khurana, Dutta e Ghura (2022) apontam que as MPEs desenvolveram o uso de suas tecnologias para se adequar a esse cenário, visto que o contato presencial foi reduzido, assim muitas empresas tiveram que adotar e aprender a tecnologia da informação. No estudo de Ashiru et al. (2022), os autores identificaram como ocorreu o uso dos recursos nas MPEs para lidar com o cenário pandêmico e obter vantagem competitiva.

Já no setor do turismo, as MPEs demonstram expressivo número, só no Brasil essa categoria de empresa é responsável por 89% dos estabelecimentos que operam no setor (MTUR, 2022). Entre as micro e pequenas empresas existentes na atividade turística é possível destacar: hotel, bar,

restaurante (Mathias; Olielo; Nyongesa, 2021), loja de artesanato, serviço de recreação, agência de passeio, serviço de alugueis de veículos (De Rodríguez, 2019), dentre outros. Diante disso, é possível notar o quanto a atividade turística é composta por MPEs, e ocupa um lugar de responsabilidade na cadeia produtiva do turismo. Sendo gerador de negócios, aumento da empregabilidade e auxílio no crescimento econômico e social (Kludzeweit; Kamargiannis; Tirta, 2020).

Leite et al. (2017) identificaram o marketing, empreendedorismo, recursos humanos, desempenho de pequenas empresas e sustentabilidade ambiental como temas mais pesquisados nas MPEs do turismo. No entanto, após o advento da pandemia da covid-19, as investigações passaram a buscar o entendimento dos impactos principais sofridos nas MPEs de turismo e como o segmento conseguiu reagir a esse momento inesperado (Hendrati et al., 2022; Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021; Leurcharusmee et al., 2022; Badoc-Gonzales; Mandigma; Tan, 2022). Na pesquisa realizada na Tailândia, foram delimitados três espaços temporais para avaliar os impactos da pandemia nas MPEs de turismo, entre a primeira observação e última foi constatado que no período de 54 semanas, 50% das MPEs de turismo encerraram suas atividades (Leurcharusmee et al., 2022). Ainda de acordo com os autores, os fatores que garantiram a sobrevivência das MPEs de turismo durante a pandemia foram a localização dentro do destino, o número de funcionários e o ajuste do modelo de negócios.

Hendrati et al. (2022) identificaram os fatores que as MPEs de turismo precisaram desenvolver para garantir a sobrevivência e mitigar os impactos, tais elementos incluem capacitação, integrar destinos turísticos de diferentes segmentos para fortalecer a base da atividade e melhorar o desempenho dos colaboradores para atender às necessidades da empresa.

O setor do turismo pode se munir de estratégias resilientes para o enfrentamento da pandemia e demais crises por meio de networking e alianças, especificamente para que possam se manter competitivas é necessário também diversificar de forma inovadora os produtos e serviços ofertados (Badoc-Gonzales; Mandigma & Tan, 2022). Ademais, é essencial destacar a importância das organizações governamentais do setor, no tocante à orientação do estabelecimento de estratégias e assegurar os interesses dos stakeholders da cadeia do turismo (Kludzeweit; Kamargiannis; Tirta, 2020). Portanto, pela própria fragilidade das MPEs e também pelos impactos recentes, é crucial continuar investigando como essas empresas estão reagindo e quais são as atividades facilitadoras para a sobrevivência, competitividade e desenvolvimento sustentável.

3. CRISES E HOTELARIA

Uma crise é definida como “[...] um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas relacionadas a questões de saúde, segurança, meio ambiente e economia, que podem afetar seriamente o desempenho de uma organização [...]” (Coombs, 2021, p. 3). Atualmente a indústria do turismo se mostra vulnerável a crises, sendo impactada por fatores internos e externos (Mao; Ding; Lee, 2010; Walters; Wallin; Hartley, 2019; Farmaki, 2021).

De acordo com Wut, Xu e Wong (2021) as crises afetam regularmente a indústria do turismo, a exemplo da redução de chegadas ao destino criando vulnerabilidade ao setor. Os diferentes tipos de prestadores de serviços turísticos podem ser atingidos, a exemplo de meios de hospedagem, receptivo, companhias aéreas, restaurantes e cruzeiros. Esses segmentos, a depender da crise, podem sofrer por curto ou longo prazo.

Duan, Xie e Morrison (2022) reconhecem que a indústria do turismo se apresenta como uma das mais importantes para a economia e a sociedade em muitos países, ao mesmo passo que se caracteriza como vulnerável a eventos negativos, como as crises. O setor hoteleiro, que está ligado ao turístico, também se mostra vulnerável a crises que impactam o destino (Varelas & Apostolopoulos, 2020; Jones & Comfort, 2020; Del Mar Alonso-Almeida & Bremser, 2013). Esses acontecimentos podem surgir das mais variadas origens, como financeiras/econômicas, crises naturais, sanitárias, terrorismo, crise política etc. No Quadro 2, alguns tipos de crises na hotelaria são expostos:

Quadro 2 - Tipos de crises que influenciam o setor hoteleiro

Tipos de crise	Exemplos
Financeira e econômica	• Crise financeira de 2008 (Migliaccio, 2018; Khalid; Okafor; Shafiullah, 2020; Kosová; Enz, 2012) • Greve dos caminhoneiros (Lopes et al., 2019)
Natural	• Tsunamis (Cahyanto et al., 2021; Pakoksung et al., 2019) • Furacão Katrina (Miller, 2008; Tomić et al., 2013)
Política	• Intervenção da OTAN na Líbia (Naama; Haven-Tang; Jones, 2008; Mansour et al., 2019)
Sanitária	• Bed Bugs (percevejos) (Penn; Hu, 2020; Liu; Pennington-Gray, 2015) • SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave) (Pine; McKercher, 2004)
Terrorismo	• 11 de setembro (Kosová; Enz, 2012; Bonham; Edmonds; Mak, 2006)

Fonte: Elaboração própria.

As crises que o setor hoteleiro enfrenta podem ou não prover tempo para que os meios de hospedagem criem um plano de prevenção, isso explicita ainda mais a vulnerabilidade do segmento. Crises como tsunamis, furacões e atentados terroristas não permitem que a empresa possa criar algum tipo de planejamento, necessitando administrar os riscos durante ou depois da crise instaurada.

As crises de origem sanitária que afetam o setor hoteleiro são causadas por doenças ou pragas que têm elevado a disseminação e contaminação, como por exemplo a SARS, Covid-19 e bed bugs (percevejos). Os principais impactos negativos se manifestaram como a redução drástica da ocupação hoteleira (Pine; McKercher, 2004), como aconteceu em Hong-Kong, epicentro do SARS-Cov-1 (2002), onde por medida restritiva de disseminação da doença, o governo local decretou que as viagens de origem recreativa ao destino fossem canceladas. Já os bed bugs (percevejos), em 2015, se configuraram como uma crise que afetou os EUA, os percevejos se espalharam pelo país e o principal setor atingido foi o hoteleiro, havendo incidências de casos em vários hotéis. Os percevejos se alojavam nas camas e os hóspedes eram atacados pelos insetos, que não transmitiam doenças, mas causavam alergias, ardências e coceiras (Penn; Hu, 2020). Os clientes processaram os hotéis pelo incidente e expuseram as empresas nas redes sociais e na TV, causando problemas à imagem dos estabelecimentos (Liu & Pennington-Gray, 2015).

Já a crise financeira de 2008 foi a pior para o turismo devido à diminuição do número de viagens internacionais, principalmente na Europa, Ásia e América do Norte. Os efeitos negativos não foram percebidos nos primeiros meses após a crise, mas com o passar do tempo os efeitos foram intensificados (OMT, 2010). A OMT sinalizou queda do número de viagens internacionais e consequentemente redução da ocupação hoteleira.

Oferecer linha de crédito para credores duvidosos, que não comprovaram integralmente se tinham condições de pagar os empréstimos da construção civil, foi o estopim para o banco central americano vetar esse tipo de prática. Sendo assim, várias hipotecas foram transformadas em títulos para serem revendidas, fazendo com que o investimento no setor imobiliário caísse e causasse prejuízos inclusive incluindo diminuição da demanda por hotéis de luxo nos Estados Unidos, fechamento de hotéis, demissões e queda no faturamento (Migliaccio, 2018).

Como a crise financeira teve seu epicentro em uma das maiores economias do mundo, isso se refletiu em outras localidades do planeta, a exemplo da Itália. Os resultados mostram que a crise econômica internacional reduziu a lucratividade dos hotéis, principalmente em 2009, sendo necessário alguns anos para que o setor voltasse a se restabelecer. As crises financeiras em geral costumam atingir o setor hoteleiro porque uma vez que o turismo e hotelaria são voltados especialmente ao lazer, são os primeiros cortes feitos por viajantes na crise (Kosová & Enz, 2012).

Quanto às crises terroristas, geralmente são causadas por desentendimentos, na maioria das vezes, por questões religiosas ou de poder entre nações, como o atentado às torres gêmeas, no dia 11 de setembro de 2001, comandado por Osama Bin Laden. Dois aviões atingiram, na época, os maiores prédios de Nova York. Esse incidente conduziu a um cenário de incerteza para o setor hoteleiro, que por sua vez, amargou a queda na ocupação tendo em vista que as viagens aos Estados Unidos foram prejudicadas. Para se manterem competitivos, os hotéis baixaram o valor do ticket médio como medida de sobrevivência, mas apesar dos esforços, alguns meios de hospedagem fecharam (Kosová & Enz, 2012; Bonham; Edmonds; Mak, 2006).

As crises terroristas podem causar ao destino uma imagem negativa e reduzir a quantidade de viagens e, consequentemente, o número de hotéis ocupados. O medo de novo ataque é o principal fator para que as pessoas evitem viajar para locais onde atentados terroristas já foram presenciados ou que têm potencial para que isso aconteça (Faulkner, 2001).

As crises de origem política se originam por disputas por territórios, poder, potencial bélico e outros. Como por exemplo a invasão da OTAN na Líbia onde causou um cenário de incertezas no ambiente e os hotéis da região tiveram que criar estratégias de sobrevivência durante os ataques na

cidade para lidar com a crise. Além de criar estratégias para enfrentar a guerra, a diminuição de viagens, queda da demanda e integridade física dos funcionários (o deslocamento de suas casas até o trabalho era perigoso), os gestores precisavam também proteger o patrimônio físico de ataques de bombas ou qualquer outro material com poder de destruição (Naama; Haven-Tang; Jones, 2008). Vários hotéis buscaram planejar suas ações durante essa invasão e redirecionar o curso do planejamento, barricadas foram colocadas em frente aos estabelecimentos com o intuito de proteger o patrimônio, impedindo que os ataques pudessem causar ainda mais prejuízos (Mansour et al., 2019).

As crises de origem natural são inesperadas e muitas vezes reconhecidas como catástrofes. Na Ásia, três zonas no oceânico pacífico foram identificadas como tendo potencial para gerar tsunamis destrutivos como o tsunami de 2004, na costa Sul da Ásia. Essa crise causou um rastro de 226.306 vítimas em países como Indonésia, Sri Lanka, Índia, Tailândia, Maldivas e Malásia. Esses países se apresentam como destinos turísticos paradisíacos de sol e mar. O setor do turismo amargou prejuízo durante vários anos até a crise ser controlada e a situação voltar ao normal, com a criação de um plano de recuperação e prevenção a crises (Cahyanto et al., 2021; Pakoksung et al., 2019).

Já em relação ao furacão Katrina, nos EUA, as perdas se deram principalmente por causa da destruição do patrimônio, uma vez que as fortes chuvas e os ventos fizeram com que hotéis da região perdessem parte da infraestrutura e demorassem algum tempo para se reerguer por meio de linhas de créditos propostas pelo governo. A cidade de Nova Orleans foi a mais atingida devido às fortes chuvas, a barragem da cidade não suportou e acabou se rompendo inundando todo local, as inundações causaram milhares de mortes e fechamento da hotelaria por algum tempo (Miller, 2008; Tomić et al., 2013).

Por último, observa-se a crise que ocorreu no Brasil e trouxe consequências para a hotelaria. A greve dos caminhoneiros, em 2018, afetou diretamente os empreendimentos. Essa crise foi derivada da paralisação dos transportes de abastecimento de insumos logísticos terrestres. Entre os principais impactos estão a queda na ocupação hoteleira por viajantes que chegavam por via terrestre, cancelamento de reservas, falta de insumos e desfalque no número de funcionários que não podiam se locomover (Lopes et al., 2019).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo da investigação, a abordagem qualitativa se apresenta como a mais indicada. Na pesquisa qualitativa, os métodos e procedimentos são definidos de acordo com a própria situação, comumente a coleta de dados se dá no local e de forma indutiva, assim a análise leva em

consideração as particularidades do fenômeno (Nunes et al., 2017). Creswell e Creswell (2021) esclarecem que a pesquisa qualitativa considera o autor como principal integrante da investigação, cabendo conduzir de forma adequada as etapas do estudo para garantir sua execução.

Para realizar esta investigação, o estudo de múltiplos casos foi adotado. Para Yin (2005, p. 19) essa estratégia metodológica acontece “[...] quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Eisenhardt (1989) argumenta que estudar múltiplos casos pode trazer informações mais detalhadas para a pesquisa e conduzir ao avanço científico por meio do estabelecimento de novas teorias. Os critérios adotados para a seleção dos casos e sujeitos investigados ocorreu de forma intencional tendo Fernando de Noronha como lócus por sua importância relacionada ao setor turístico.

Para selecionar as empresas, foram considerados os seguintes critérios, quais sejam: ter mais de 5 anos operando na ilha, possuir o mesmo proprietário há no mínimo 5 anos, ter sempre oferecido o mesmo serviço (hospedagem), estar no CADASTUR (plataforma do ministério do turismo para registro oficial das empresas turísticas), estar classificada como micro ou pequena empresa e, por último estar funcionando antes da pandemia e até os dias atuais. Em sua totalidade foram analisadas 15 pousadas sendo 13 próprias e 2 arrendadas.

A escolha dos sujeitos da pesquisa das empresas ocorreu de forma intencional devido aos seguintes critérios, quais sejam: ser o responsável pela tomada de decisão da empresa ou ter algum envolvimento nas atividades gerenciais com poder de tomada de decisão, estar trabalhando na organização por pelo menos 5 anos exercendo cargo de gestão e fazer parte da empresa antes da pandemia e até os dias atuais.

Ao todo foram 18 entrevistados, sendo 15 representantes de pousadas, 2 representantes do governo e 1 interlocutor da associação de pousadas. As entrevistas com os representantes das pousadas duraram, em sua totalidade, 9 horas, 1 minuto e 24 segundos, sendo posteriormente transcritas para fazer a análise dos dados com apoio do software ATLAS.ti. Dos 15 dirigentes entrevistados das pousadas, 11 respondentes eram proprietários e 4 exerciam o cargo de gerente.

Como procedimento de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, obtenção de matérias jornalísticas, documentos das empresas analisadas e do governo de Pernambuco. Por entrevista semiestruturada entende-se como meio de coleta de dados que possui perguntas e o pesquisador pode acrescentar questões acerca do tema ao longo da entrevista (Boni; Quaresma, 2005). A análise documental ocorreu para a obtenção de dados comparativos que pudessem

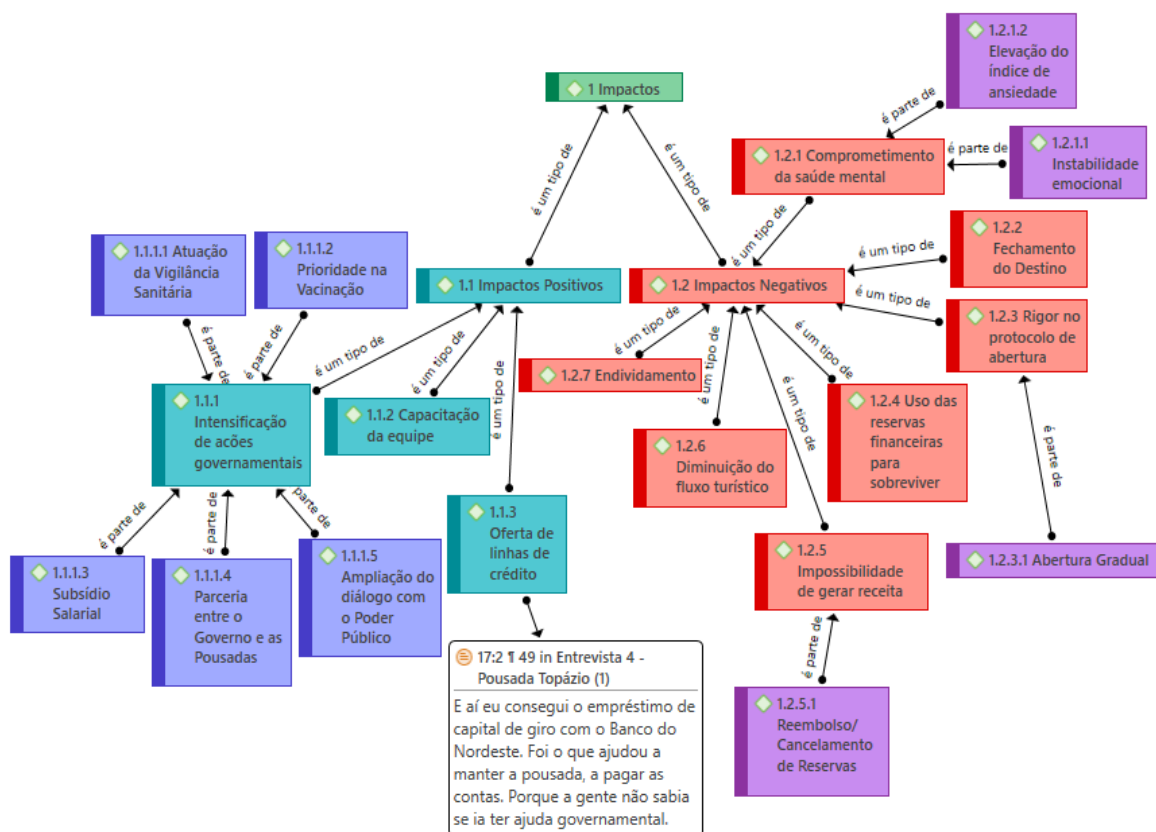
corroborar a situação enfrentada pelos empreendimentos. Tais documentos também foram solicitados aos interlocutores e em sites oficiais com o objetivo de triangular as informações na busca da veracidade das informações.

A opção metodológica para a análise dos dados foi a análise de conteúdo de Bardin (2011), mediante a categorização e codificação. A categorização é o agrupamento de elementos comuns dentro dessa análise relacionada a regras estabelecidas previamente e a codificação é a transformação de tais materiais em uma unidade de análise (Bardin, 2011).

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os impactos da pandemia observados foram caracterizados por dois tipos, os positivos e negativos, como evidenciados na Figura 1. Os impactos positivos consistem na intensificação das ações governamentais, capacitação da equipe e oferta de linhas de créditos. Em relação aos impactos negativos, foram identificados o comprometimento da saúde mental, fechamento do destino, rigor no protocolo de abertura, uso de reservas financeiras para sobreviver, impossibilidade de gerar receita, diminuição do fluxo turístico e endividamento.

Figura 1 - Impactos da pandemia nos meios de hospedagem



Fonte: Elaboração própria com o suporte do software ATLAS.ti.

Quanto aos impactos positivos, observa-se a intensificação das ações governamentais. Pesquisas sobre as MPEs de hospedagem em situações de crises, inclusive na pandemia, apontaram que o governo tem papel essencial na manutenção e recuperação dos destinos atingidos por crises, além disso indica que é preciso buscar fortalecer a relação com os órgãos governamentais para que se possa obter sucesso na recuperação dos empreendimentos (Hendrati et al., 2022; Kludzeweit et al., 2020). Diante desse achado, identifica-se que os resultados estão alinhados às pesquisas da área. Ademais, foram identificados cinco benefícios advindos da relação governamental, quatro deles emergiram da análise, todavia apenas a intensificação do diálogo com o poder público foi identificada em pesquisa existente (Kludzeweit et al., 2020).

O primeiro é descrito como atuação da vigilância sanitária, que desempenhou papel muito importante no destino e nas pousadas, atuando como órgão regulador, a equipe vistoriava as pousadas e garantia o correto manejo, inclusive servindo de fonte para a consulta dos protocolos, que pode ser evidenciado na fala do entrevistado E1: “[...] teve um trabalho da vigilância sanitária. Eles sempre estavam atentos a isso, sabe? Se eu via alguma coisa, que eu não estava entendendo, então eu

procurava saber com eles se eu estava fazendo esse procedimento correto, e eles realmente averiguavam”. Dessa forma é possível observar a ação do governo no direcionamento positivo do destino turístico.

Já a prioridade na vacinação emerge como o segundo benefício advindo da relação governamental. Devido à geografia insular, e pelas características de isolamento, e controle populacional, Fernando de Noronha avançou na vacinação em relação ao estado. O entrevistado E5 relata que “[...] de vacinação, fomos os primeiros a receber as vacinas, até porque só ficou morador mesmo na ilha, então ficou mais fácil”. O entrevistado E15 lembra que “[...] Noronha foi recebendo gradualmente mais turistas quando a população na sua maioria, noventa por cento, já tinha sido vacinada. Então com a população apta a receber, aí começou uma flexibilização maior”. A prioridade na vacinação da população foi importante para garantir a segurança dos moradores e para que o destino pudesse retomar as atividades do turismo.

Outro aspecto relatado foi o programa de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda. Esse programa foi criado com a finalidade de preservar os empregos dos funcionários das pousadas (e de outros setores), uma vez que o empregador poderia reduzir a jornada de trabalho e o governo subsidiava a diferença, para que o empregado continuasse a receber o valor integral do salário. O benefício incentivava os proprietários das pousadas a manterem os funcionários empregados evitando a demissão em massa como ocorreu em outros destinos. Na crise financeira de 2008, um dos impactos foi a demissão de funcionários no setor hoteleiro (Migliaccio, 2018) e também em países localizados no oceano pacífico onde as crises (de origem natural) causaram demissões em massa, além do fechamento das empresas (Cahyanto et al., 2021; Pakoksung et al., 2019).

O programa de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda foi fundamental na fase pandêmica. O entrevistado E2 explica que “[...] colocamos alguns funcionários no benefício do governo, né, que ele pagava metade do salário e outra metade a gente pagava, a gente graças a Deus, não precisou demitir”. Nesse sentido, o entrevistado E3 informa que “[...] não, em nenhum momento a pousada fez demissões durante o processo da pandemia, eles foram todos acobertados e assistidos por todas legislações e decretos que foram realizados”. O entrevistado E13 complementa que “[...] por meio dessa política do governo federal que permitiu que o funcionário permanecesse na empresa, e uma parte do valor do salário, estava sendo paga pelo próprio governo federal, não é? Em contrapartida o funcionário ganhava estabilidade. Então isso foi fundamental pra gente manter os funcionários”.

Outro fato observado consistiu na criação de parceria entre o governo e algumas pousadas. Tal parceria se deu por meio da necessidade do governo em abrigar funcionários que estavam atuando no combate à pandemia na localidade. Para abrigar esse efetivo, o governo entrou em contato com algumas pousadas propondo a parceria. Naquele momento a parceria foi essencial para a geração de receitas nas empresas que estavam de portas fechadas como exposto na fala do representante do governo E16:

[...] Já em Fernando de Noronha houve pousadas que serviram de alojamento para pessoas que precisaram ficar isoladas por algum período aguardando o resultado de algum exame ou em quarentena. Então houve essa oportunidade de hospedagem que movimentou as pousadas da ilha, já que o turismo estava fechado, houve essa movimentação nos meios de hospedagem.

A Pousada MarAzul e a Pousada Lenda das Águas se beneficiaram dessa parceria, ambas hospedaram trabalhadores a serviço e conseguiram movimentar o caixa. Isso fica evidenciado na fala do entrevistado E5:

[...] no período da pandemia não tivemos impacto no que diz respeito a ficar sem trabalhar, a Pousada passou o ano todo aberta porque eu trabalhei junto ao Governo do Estado, hospedamos nove policiais que ficaram responsáveis pelas rondas durante o isolamento. Então, não houve impacto de estar fechado.

Destaca-se que há estudo que identifica a atuação governamental no sentido de avançar na retomada e de estabelecer diálogo com os empresários (Kludzeweit et al., 2020), mas não há registros de realização de parcerias com o governo. O último fator relacionado à intensificação das ações governamentais é a ampliação do diálogo com o poder público. Durante o processo de fechamento da ilha, foi criado um comitê para discutir a flexibilização da retomada do turismo e alguns proprietários de pousadas e a associação das pousadas de Fernando de Noronha representando a categoria estiveram presentes. Esse achado está em consonância com o entendimento de que manter o diálogo com o poder público é essencial na retomada da atividade turística, uma vez que o setor possui ampla cadeia produtiva (Hendrati et al., 2022; Kludzeweit et al., 2020).

É possível observar na fala do entrevistado E4 como se deu essa participação “[...] nós tivemos essa questão da participação no comitê né? Porque a ideia do comitê era a gente avançar o quanto antes com essa reabertura da ilha, entendeu?”. A participação garantiu que os pousadeiros fossem ouvidos e suas necessidades fossem colocadas em pauta, por meio do comitê, houve aumento do diálogo garantindo a retomada segura para todos. Kludzeweit et al. (2020) apontam a relevância do

setor público para orientar as empresas em situação de crise, para os autores, o poder público deve fornecer estratégias e ferramentas que facilitem o diálogo entre os atores do turismo, na busca da retomada segura em cenários de crise, portanto os achados estão em consonância com esse entendimento.

Outro impacto positivo foi a capacitação da equipe. Pesquisadores indicam que um dos fatores limitantes do crescimento e manutenção de micro e pequenas empresas é a falta de capacidade gerencial e a falta de capacitação da equipe em relação à função exercida (Uleanya et al., 2021; Picchiali & Costa, 2017; Kamunge et al., 2014). A falta de conhecimento técnico nas empresas dessa categoria é um dos principais fatores que explica o curto tempo de vida das organizações, sem o conhecimento técnico, o gerenciamento da empresa pode apresentar falhas graves que comprometem o desempenho e podem levar ao fechamento precoce, ocorrência comum entre as MPEs (Surya, 2021).

Na análise dos resultados, foi identificado o oposto em Fernando de Noronha, tendo em vista que as pousadas aproveitaram a quarentena para treinar e capacitar a equipe de funcionários para se prepararem para a retomada, sendo disponibilizados cursos para a governança, recepção, serviço gerais, cozinheiras etc. Essas capacitações se deram de forma remota (virtual) por empresas de consultoria que além de capacitá-los acerca dos protocolos sanitários, também faziam treinamentos de boas práticas e de como melhorar a produtividade.

As ações em prol da capacitação da equipe ficam evidentes nas falas dos entrevistados. O respondente E14 informa que:

[...] fizemos vários cursos, a gente fez o curso com um grupo, uma empresa especializada nisso. Fizemos de forma on-line com as camareiras, e com os demais funcionários da pousada. Também foram feitos cursos com o Sebrae e o Senai, todos cursos voltados para esse cuidado a gente fez e implementou, né?

O entrevistado E9 também informa que “[...] já em dois mil e vinte, nós tivemos o acompanhamento do Sebrae que vieram aqui com consultores e montaram com a pousada um pacote de estratégias a serem adotadas.”. Nesse sentido, os funcionários foram capacitados para lidarem com a retomada e os protocolos sanitários.

Já o último impacto positivo listado é a oferta de linhas de créditos. Um dos fatores limitantes para as MPEs é a falta de acesso a linhas de crédito, as empresas dessa categoria passam por dificuldades justamente por não terem acesso a linhas de crédito, por não atender aos critérios de confiabilidade. Nas pousadas de Fernando de Noronha foi possível observar que várias delas tiveram

acesso a linhas de créditos, inclusive de mais de um órgão diferente, e que muitas fizeram uso de tais linhas afirmando que foi essencial para se manterem durante o fechamento do destino. Esses achados estão alinhados a Xu (2020) e Louman (2022) que ressaltam a importância das linhas de crédito às empresas de pequeno porte. Na fala dos entrevistados é possível notar como ocorreu esse processo de acesso a linhas de créditos quando o gestor E7 comenta que: “[...] no decorrer desse negócio, banco daqui mesmo, ligou. Olhe, isso aí foi outra coisa que aconteceu aqui na ilha, o banco que nunca ligou pra gente, naquele momento que viu que o fluxo estava baixo, né? De cartões passando, começaram a ligar para oferecer dinheiro, financiamento.”

Quanto aos impactos negativos, o comprometimento da saúde mental surge na análise dos dados. Apesar de não ser indicado em outras pesquisas revisadas, emergiu essa questão como um impacto que afetou significativamente as empresas durante a pandemia. Nesse âmbito, destaca-se a instabilidade emocional quando relatam: “[...] tem o impacto do emocional por conta do financeiro. Né? O financeiro caiu” (E1). O entrevistado E3 aponta que “[...] então, foi uma jornada muito difícil psicologicamente. A gente precisou se manter extremamente firme”. Já o respondente E6 destaca que:

[...] claro que todo mundo sofreu com isso, não é? Porque o psicológico, tudo foi algo que aconteceu, mexeu com o psicológico de todo mundo, emocional, de todos. Então fica colaborador preocupado, como é que vai ficar a situação? A diretoria nem se fala, então toda uma gestão preocupada no decorrer do processo que nós enfrentamos.

Para mitigar esse impacto, a administração pública disponibilizou ajuda psicológica para a população, que incluiu também os pousadeiros, por perceber o aumento do índice de ansiedade (G1, 2019). O entrevistado E1 lembra que: “[...] aí vinha o pessoal da saúde nos visitar, inclusive perguntar até se queria fazer um tratamento com os psicólogos. Eles ofereceram tratamento psicológico.”. Nesse sentido, houve a elevação do índice de ansiedade. O gestor E11 explica: “[...] foi uma turbulência muito grande, que a gente não conseguia saber o que fazer, qual atitude tomar, então eu tive uma crise de ansiedade, de pânico muito grande. E estou em tratamento até hoje.”.

O segundo impacto negativo listado tem a ver com o fechamento do destino. No dia 17 de março de 2020, por meio de decreto estadual, o fluxo de turistas foi interrompido, a partir do momento em que o aeroporto foi fechado. Apenas uma companhia aérea estava autorizada a fazer um pouso quinzenal, tanto para reabastecer a ilha quanto para atender algum caso emergencial.

O destino ficou cerca de cinco meses de portas fechadas, sem receber turistas, e, como consequência, as empresas também ficaram fechadas. Tendo o turismo como principal atividade econômica, o destino sofreu com a falta de faturamento e a incerteza da retomada. Alguns

entrevistados comentam sobre essa fase, o dirigente E1 ressalta: “[...] e assim, a gente ficou realmente ilhado, ilhado mesmo, porque tiraram todas pessoas da ilha, que estavam trabalhando em pousada, eles tiraram todo mundo, e o que eles fizeram foi trazer 32 policiais para aqui”. O entrevistado E3 relata que “[...] o destino Fernando de Noronha foi um dos primeiros destinos a ter a sua atividade encerrada.”.

Durante crises, é comum que destinos turísticos, a depender da magnitude do impacto, fechem (Pakoksung et al., 2019; Cahyanto, 2021), devido à fragilidade da atividade a depender da cadeia que envolve diversos fornecedores. Diante dessas características, há destinos que acabam fechando, como no caso do furacão Katrina que inundou a cidade de Nova Orleans e as atividades turísticas na cidade foram interrompidas (Miller, 2008; Tomić, 2013). Também como aconteceu com o tsunami de 2004 no Sri Lanka, onde o mar avançou em direção à cidade causando um cenário de destruição e mortes. O governo, na época, criou um plano de ação para a retomada do turismo que durou anos até retornar à normalidade (Cahyanto, 2021).

Outro impacto negativo sofrido pelas pousadas foi o rigor no protocolo de abertura do destino. Sem receber turistas por cerca de 5 meses, os empresários da ilha começaram a pressionar o poder público, para que se discutisse a retomada do turismo na ilha, para isso, foi criado um comitê que contou com diversos representantes tanto do poder público quanto do setor privado. Esse comitê serviu de base para a criação do Plano de Retomada do Turismo de Fernando de Noronha. Apesar do êxito na reabertura da ilha para o turismo, a forma fracionada em que essa demanda era liberada preocupou os empresários.

Ocorreu o descontentamento dos empresários em relação às etapas de flexibilização. O gestor E4 confessa: “[...] a gente só foi reabrir no início de setembro e gradativamente de uma forma que a maioria não concordava como foi reaberto, mas enfim, passou.”. O rigor no protocolo de abertura no manejo de crises que afetam o turismo está presente em alguns estudos, como, por exemplo durante a SARS-Cov-1 em 2002 na China, quando voos tiveram que ser diminuídos, o deslocamento foi reduzido e a retomada se dava gradualmente de acordo com o controle da doença (Pine & McKercher, 2004).

Outro impacto negativo vivenciado pelas MPEs de hospedagem foi o uso das reservas financeiras para sobreviver. Após vários meses do destino fechado e sua retomada gradual, os empresários se viram obrigados a usar suas reservas, adiaram planos e se desfizeram de bens. Nesse âmbito, o entrevistado E2 relata que:

[...] a gente ia começar uma reforma. A gente até deixou a reforma para agora. A gente está no finalzinho da reforma, mas o que salvou de fato foi o dinheiro que a gente tinha para usar na reforma, foi como a gente conseguiu se manter durante esse tempo, que a ilha ficou fechada.

O entrevistado E1 também comenta: “[...] então, para poder a gente começar logo ele teve que vender o carro dele para dar continuidade a pousada para poder o quê? Pagar água, pagar energia, pagar imposto”. Nos estudos revisados, o impacto específico de usar as reservas financeiras para manter as organizações não foi identificado, sendo este um impacto que emergiu da análise dos dados.

Mais um impacto negativo encontrado foi a impossibilidade de gerar receita, que vem com um agravante de cancelamentos e reembolsos de reservas. A ilha fechada não permitia que as pousadas pudessem gerar qualquer tipo de receita, as únicas fontes de recursos financeiros possíveis eram os empréstimos e as reservas dos proprietários das pousadas.

Além da impossibilidade de gerar receitas, os clientes das pousadas, frente ao cenário de incertezas, começaram a cancelar e pedir reembolso das reservas, sendo um fator agravante da crise. Muitos estabelecimentos tiveram que devolver os valores das reservas. Isso fica evidenciado na fala de dois entrevistados, a saber: “[...] além de cancelar, elas queriam também que a gente restituísse a elas, né? Querendo ou não, a gente reembolsou e muito” (E1). O respondente E13 comenta que “[...] bom, a gente teve queda de faturamento para praticamente 0%, e além disso, a gente teve um desembolso devido aos cancelamentos. Então foi um grande impacto no nosso faturamento. Tanto pela não receita, quanto pela despesa do reembolso”.

As pesquisas que tratam de crises em destinos turísticos indicam que o impacto econômico é um dos mais comuns nessas situações, em diversas crises, é evidenciado tal impacto como um dos primeiros a se manifestar nessas condições. A depender da crise, a geração de receita pode chegar a zero (Cahyanto, 2021), como aconteceu em Fernando de Noronha. As crises de origens naturais são as mais agravantes devido ao potencial de afetar o destino turístico de forma drástica comprometendo as atividades até a normalização, que pode durar meses ou anos (Pakoksung et al., 2019).

Ainda sobre os impactos negativos, ocorreu a diminuição do fluxo turístico. Um dos impactos mais presentes nos destinos atingidos por crises é a diminuição da demanda. Isso se dá devido ao contexto, a exemplo de ataques terroristas, desastres naturais, intervenção política, todos esses fatores diminuem o fluxo turístico dos destinos atingidos (Naama; Haven-Tang; Jones, 2008; Mansour et al., 2019; Kosová & Enz, 2012; Cahyanto, 2021). A queda do fluxo turístico é um impacto negativo usual em cenários de crises que também ficou evidenciada em Fernando de Noronha.

A queda do fluxo turísticos, principalmente advinda das etapas de flexibilização causou influência direta nas pousadas, o destino estava aberto, mas exigiam uma série de exigências para a entrada na ilha. Dessa forma, o fluxo turístico foi sendo retomado aos poucos, de forma não satisfatória e com redução significativa da demanda de turistas que configurava na baixa ocupação.

A esse respeito, o entrevistado E3 destaca “[...] então esse fluxo baixo, e fora o quantitativo hoje de pousadas que nós temos na ilha, a gente não tinha uma procura nem chegada de público suficiente que atendesse a demanda do empreendimento”. Já o gestor E7 enfatiza seu ponto de vista: “[...] ela foi gradual, foi gradual eu acho particularmente é a minha opinião, eu acho que aqui foi muito severa. Principalmente tivemos algum momento que o cara chegava e ficava um, dois dias de quarentena. Esperando um novo reteste.”

O último impacto identificado na análise de dados foi o endividamento. Mesmo com as ofertas de créditos e financiamentos, existiam empresas que já tinham outras dívidas de financiamentos anteriores e não puderam arcar com a responsabilidade de novo empréstimo. Acerca do tema, o empreendedor E8 explica que:

[...] os bancos, contratos, né? Refinanciamento e tal, e tiveram que financiar e refinanciar e refinanciar. Eles não falavam com a gente, só diziam que vai fazer um acordo, que é dando um novo financiamento daquele financiamento que a gente já tinha. Juros em cima de juros e tal, então foi muito difícil.

Portanto, observa-se que o endividamento é um impacto recorrente, em diversos cenários que tiveram a queda da demanda e o fechamento das empresas, porém por outro lado é uma alternativa para a recuperação (Miller, 2008; Cahyanto, 2021; Kosová & Enz, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa consistiu em identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha (Brasil). O rigor exigido no protocolo de abertura nas diferentes etapas ofereceu uma retomada gradual e a oferta de serviços turísticos se mostrou bem maior que a demanda.

Nesse meio tempo, os empresários usaram meios para não demitir os funcionários, se utilizando de benefícios governamentais para que pudessem mantê-los, com a impossibilidade de gerar receitas às empresas, tiveram que fazer uso de suas reservas financeiras pessoais e aderir a linha de crédito para que as empresas continuassem operando.

No entanto, os gestores souberam aproveitar o tempo livre dos funcionários para capacitá-los, diversas pousadas ofereceram cursos de capacitação para enfrentar a pandemia e cursos de atualização no setor que atuavam. Durante o período de lockdown as empresas buscaram estreitar laços com o setor público para minimizar os impactos e pensarem de forma conjunta a retomada segura do fluxo de turistas. Dessa interação, o destino pôde estreitar laços com o poder público no sentido de colaborarem juntos no enfrentamento da pandemia. Estiveram presentes no comitê de retomada opinando sobre a realidade dos empreendimentos, estreitaram laços com a vigilância sanitária que fiscalizava e orientava as pousadas, o destino também teve prioridade na vacinação em relação aos demais municípios do estado.

Portanto, esta pesquisa se mostra relevante na geração do conhecimento acerca de crises, principalmente de ambientes insulares. Pela característica do destino, os impactos sofridos foram intensos dentro de uma localidade limitada de recursos e com regras a serem seguidas. Isso dificultou ainda mais a recuperação, tendo que se adaptar ao ambiente incerto.

Esses impactos sofridos podem servir de exemplo para outras localidades que possam vir a enfrentar crises e planejar de forma mais precisa com ações estratégicas para lidar com cenários adversos. A importância do estudo também está no fato de ter sido desenvolvido na localidade brasileira mais dependente da atividade turística. Buscou-se entender quais teriam sido os principais impactos sofridos pelas MPEs de hospedagem. A pesquisa mostrou como tal segmento se comportou durante a crise revelando possibilidades de ações para destinos que possam vivenciar situações arriscadas.

Esta pesquisa não é de caráter absoluto, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, uma vez que apenas foram realizadas entrevistas com 15 representantes de pousadas. Quanto aos desafios, foi difícil entrar em contato com os proprietários e gerentes, foram muitas tentativas para alcançar o número de entrevistados que pudesse viabilizar a investigação. Para isso, futuras pesquisas podem ser realizadas considerando as MPEs de hospedagem de Fernando de Noronha para analisar impactos de novas crises, como por exemplo a pista do aeroporto que foi interditada para o pouso de jatos, assim acabou afetando o destino novamente. Indica-se também a realização de estudos sobre os desafios e capacidade inovativa das organizações turísticas nas diversas localidades insulares brasileiras durante períodos de desastres e crises.

REFERÊNCIAS

- Al-Mughairi, H. M. S., Bhaskar, P., & Alazri, A. K. H. (2022). The economic and social impact of COVID-19 on tourism and hospitality industry: A case study from Oman. *Journal of Public Affairs*, 22(S1), e2786. <https://doi.org/10.1002/pa.2786>
- Ashiru, F., Adegbiteb, E., Nakpodiach, F., Koporcic, N. (2022). Relational governance mechanisms as enablers of dynamic capabilities in Nigerian SMEs during the COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 105, 18–32.
- Badoc-Gonzales, B. P., Mandigma, M. B. S., Tan, J. J. (2022). SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 62(1), 1–22.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bonham, C., Edmonds, C., Mak, J. (2006). The impact of 9/11 and other terrible global events on tourism in the United States and Hawaii. *Journal of Travel Research*, 45(1), 99–110.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. nº 1 (3).
- Bowen, M., Morara, M., & Mureithi, M. (2009). Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya. *KCA Journal of Business Management*, 2(1). <https://doi.org/10.4314/kjbm.v2i1.44408>
- Brasil. *Lei nº 10.973/2004*. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2004]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm#:~:text=Art.%201%C2%BA%20Esta%20Lei%20estabelece,218%20e%20219%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 30 jun. 2026.
- Cahyanto, I., Kingsbury, A. J., Widodo, E., Puspita, N. Y., & Harnadi, A. (2021). Coping a community: Recovery experiences of a tourism-reliant area following a tsunami in Indonesia. *International Journal of Tourism Research*, 23(5), 928–941. <https://doi.org/10.1002/jtr.2454>
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (6th ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Da Silva, N., Abreu, J., Klingenberg, C., Antunes, J., & Lacerda, D. (2022). Industry 4.0 and micro and small enterprises: systematic literature review and analysis. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 696-726.
- De Rodríguez, J. P. P. G. (2019). Gestión de recursos humanos en resultados del Sistema de las Mypes del sector turismo de Latinoamérica: Human resources management in the results of the micro and small enterprises system of the tourism sector of Latin America. *Revista RELAYN-Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 1(1), 146–153.

- Del Mar Alonso-Almeida, M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>
- Duan, J., Xie, C., & Morrison, A. M. (2022). Tourism crises and impacts on destinations: A systematic review of the tourism and hospitality literature. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(4), 667–695. <https://doi.org/10.1177/1096348021994194>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Farmaki, A. (2021). Memory and forgetfulness in tourism crisis research. *Tourism management*, 83, 104210. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104210>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
- G1. (2019). *Baía do Sancho, em Fernando de Noronha, é eleita a melhor praia do mundo pela 4ª vez*. <https://g1.globo.com/pe/peernambuco/blog/viver-noronha/post/2019/02/26/baia-do-sancho-em-fernando-de-noronha-e-eleita-a-praia-mais-bonita-do-mundo-pela-4a-vez.ghtml>
- G1. (2025). *Estudo indica que Fernando de Noronha conta com 255 meios de hospedagem; “Chegou no limite”, diz pesquisador*. <https://g1.globo.com/pe/peernambuco/blog/viver-noronha/post/2025/06/03/estudo-indica-que-fernando-de-noronha-counta-com-255-meios-de-hospedagens-chegou-no-limite-diz-pesquisador.ghtml>
- Gaglio, C., Kraemer-Mbula, E., & Lorenz, E. (2022). The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121785. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121785>
- Hendrati, I. Kowa, N. Asmara, K. Viphindrartin, S. (2022). Strategic Planning for Sustainable Economic Recovery in the New Normal Period in the City of Surabaya. *Media Trend*, 17(1), 168–178.
- ICMBIO. (2017). Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. *Plano de Manejo da APA Fernando de Noronha – Rocas - São Pedro e São Paulo*. Brasília.
- Irwanti, A., Marimin, P., Haryadi, A., Eriyatno, E., & Handoko, L. (2020). The role of innovation capacity and technology adoption towards product innovation performance measurement in micro small enterprises food industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M.-L. (2021). A resource-based typology of dynamic capability: managing tourism in a turbulent environment. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1006–1023. <https://doi.org/10.1177/00472875211014960>

- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Kamunge, M. S., Njeru, A., & Tirimba, O. I. (2014). Factors affecting the performance of small and micro enterprises in Limuru Town Market of Kiambu County, Kenya. *International journal of scientific and research publications*, 4(12), 1–20.
- Kanapickiene, R., & Spicas, R. (2019). Credit risk assessment model for small and micro-enterprises: The case of Lithuania. *Risks*, 7(2), 67. <https://doi.org/10.3390/risks7020067>
- Khalid, U., Okafor, L. E., & Shafiullah, M. (2020). The effects of economic and financial crises on international tourist flows: a cross-country analysis. *Journal of Travel Research*, 59(2), 315–334.
- Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623–641.
- Kludzewiet, I., Kamargiannis, T., Tirta, T., & Middelkamp, E. (2020). Effective interventions for micro and small enterprises to reach the preferable future of the Canggu area in Bali. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, 22–40. <https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2020.36.2>
- Kosová, R., & Enz, C. A. (2012). The terrorist attacks of 9/11 and the financial crisis of 2008: The impact of external shocks on US hotel performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(4), 308–325.
- Kähkönen, A. K., Evangelista, P., Hallikas, J., Immonen, M., & Lintukangas, K. (2023). COVID-19 as a trigger for dynamic capability development and supply chain resilience improvement. *International Journal of Production Research*, 61(8), 2696–2715.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2009588>
- Leite, B., Souza, R., Silva, J., Coco, M., Costa, R. & Canto, S. (2017). O ambiente de gestão de MPEs do setor de turismo no Brasil: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, 10(1), 157–170.
- Leurcharusmee, S., Maneejuk, P., Yamaka, W., Thaiprasert, N. & Tuntichiranon, N. (2022). Survival analysis of Thai micro and small enterprises during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Economics and Management*, 23(5), 1211–1233.
- Liu, B., & Pennington-Gray, L. (2015). Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage. *Tourism Management*, 48, 33–42.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.020>
- Lopes, A. S., Correa, J. D. S., da Silva, T. C., & Rodrigues, Y. S. (2019). Os impactos gerados pela greve dos caminhoneiros no Brasil e a resiliência nos equipamentos e serviços turísticos. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 7(12), 59–72.
<https://doi.org/10.26512/revistacenario.v7i12.25510>

- Louman, B., Girolami, E. D., Shames, S., Primo, L. G. Gitz, V. Scherr, S. J., Meybeck, A., & Brady, M. (2022). Access to landscape finance for small-scale producers and local communities: a literature review. *Land*, 11(9), 1444.
- Makwara, T. (2022). Large firms as threats to small business survival in south africa: an exploratory literature review. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 3(1), 14–25. <https://doi.org/10.34001/jmer.2022.6.03.1-25>
- Mansour, H. E., Holmes, K., Butler, B., & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493–503. <https://doi.org/10.1002/jtr.2277>
- Mao, C. K., Ding, C. G., & Lee, H. Y. (2010). Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory. *Tourism Management*, 31(6), 855–861. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.09.003>
- Mathias, A. M., Olielo, T., & Nyongesa, D. N. (2021). Pull Motivation Factors Influencing Tourists' Destination Loyalty in the Lake Victoria Region Tourism Circuit, Kenya. Maseno University.
- Mbuyisa, B., & Leonard, A. (2017). The role of ICT use in SMEs towards poverty reduction: A systematic literature review. *Journal of International Development*, 29(2), 159–197. <https://doi.org/10.1002/jid.3258>
- Migliaccio, G. (2018). The profitability of Italian hotels during and after the 2008 economic crisis. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(6), 1–21.
- Miller, D. S. (2008). Disaster tourism and disaster landscape attractions after Hurricane Katrina: an auto-ethnographic journey. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2(2), 115–131. <https://doi.org/10.1108/17506180810880692>
- MTUR. (2022). *Ministério do Turismo. Micro e pequenas empresas representam 89% dos empreendimentos do setor de Turismo*. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/micro-e-pequenas-empresas-representam-89-dos-empreendimentos-do-setor-de-turismo>> Retrieved 04/12/2022.
- Naama, A., Haven-Tang, C., & Jones, E. (2008). Human resource development issues for the hotel sector in Libya: a government perspective. *International Journal of Tourism Research*, 10(5), 481–492. <https://doi.org/10.1002/jtr.683>
- Negash, F. A. (2022). Small Businesses' Awareness, Experience and Attitude towards Microfinance in Asmara, Eritrea. *Communications of the Japan Association of Real Options and Strategy*, 12(1), 22–34.
- Nunes, J., Woloszyn, M., Gonçalves, S., & Pinto, S. (2017). A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. *Fronteiras Estudos Midiáticos*, 19(2), 233–244.

OMS. *Who convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part*. Espanha, 13 de março 2021. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/origins-of-the-virus>>. Acesso em 8 de abril de 2022.

OMT. (2010). Impacts of the global economic crisis on international tourism. Disponível em: <<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtotrcom.2010.10.uq850251w05837uv>>, acesso em 20-05-2022.

Oportunidados. (2026). *Existem 1.225 empresas ativas em Fernando de Noronha (PE)*: isso corresponde a 0.16% das empresas ativas do estado e 0.0043% do Brasil. Disponível em: https://oportunidados.com.br/empresas/pernambuco/fernando-de-noronha?srsId=AfmBOoot-NbkSdhWhxN_VaXiXmZFcrYIr0uJfFQNZsU_x5vD8HXSgyox. Acesso em: 08 mai 2026.

Owoseni, A., Hatsu, S., & Tolani, A. (2022). How do digital technologies influence the dynamic capabilities of micro and small businesses in a pandemic and low-income country context? *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(2), e12202.

Pakoksung, K., Suppasri, A., Matsubae, K., & Imamura, F. Estimating Tsunami economic losses of Okinawa Island with multi-regional-input-output modeling. *Geosciences*, 9(8), 349–370, 2019. <https://doi.org/10.3390/geosciences9080349>

Penn, J., & Hu, W. (2020). Reports of bed bugs on hotel selection: A choice experiment. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102568. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102568>

Petrunencko, I., Khmarska, I., Tkachenko, T. & Koptieva M. (2021). The Importance of Small and Medium Enterprises in the Economic Development of Eastern Europe. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 17, 898–910.

Picchiai, D., & Costa, A. C. (2017). Competências gerenciais na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas da rota turística rural Caminho do Vinho. *DRd-Desenvolvimento Regional em debate*, 7(2), 52–75. <https://doi.org/10.24302/drd.v7i2.1446>

Pine, R., & McKercher, B. (2004). The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 139–143. <https://doi.org/10.1108/09596110410520034>

Revista Oeste. (2026). Eleita 7 vezes a melhor do mundo, praia no Nordeste supera Caribe e Maldivas em ranking. Disponível em: <https://revistaoeste.com/oestegeral/2026/03/10/eleita-7-vezes-a-melhor-do-mundo-praia-no-nordeste-supera-caribe-e-maldivas-em-ranking/>. Acesso em: 07 mai 2026.

Sebrae. (2025). Confira os grandes números dos pequenos negócios no Brasil: infográfico revela o perfil da participação do segmento na economia do país. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/confira-os-grandes-numeros-dos-pequenos-negocios-no-brasil/>>. Acesso em: 08 de mai. de 2026.

Surya, B., Orcid, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 20–38.

Tomić, N., Gavrilov, M. B., Božić, S., Stojšavljević, R., & Marković, S. B. (2013). The impact of Hurricane Katrina on the United States tourism industry. *European Researcher*, 51(5), 1581-1590.

Uleanya, C., Omotosho, A. O., & Gamede, B. T. (2021). Review of the Impact of Entrepreneurship Education on the Performance of Small, Medium and Micro Enterprises (SMMES) in Rural South Africa. *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 8(1).
<https://doi.org/10.15408/sd.v8i1.19686>

Varelas, S., & Apostolopoulos, N. (2020). The implementation of strategic management in Greek hospitality businesses in times of crisis. *Sustainability*, 12(17), 7211.
<https://doi.org/10.3390/su12177211>

Walter, C. E., Fernandes, C. M., & Fernandes, P. O. (2017). Innovation in Micro and Small Enterprises: a conceptual proposal for research. *South American Development Society Journal*, 3(8), 162-177.

Walters, G., Wallin, A., & Hartley, N. (2019). The threat of terrorism and tourist choice behavior. *Journal of travel research*, 58(3), 370–382. <https://doi.org/10.1177/0047287518755503>

Widayani, A., Rachmawati, I., Normawati, R. A. (2019). On the Role of Information Technology Micro, Small and Medium Enterprises in Kota Blitar. *Finance, Accounting and Business Analysis (FABA)*, 1(2), 188–194.

Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>

Xu, B., Costa-Climent, R., Wang, Y., & Xiao, Y. (2020). Financial support for micro and small enterprises: economic benefit or social responsibility?. *Journal of Business Research*, 115, 266–271.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.071>

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3. ed.). Bookman.