



AS AÇÕES DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19 EM CIDADES TURÍSTICAS MARANHENSES

Linda Maria Rodrigues  

Professora Dra. na Universidade Federal do Maranhão, Campus São Luís
Contato: linda.rodrigues@ufma.br

Terezinha de Jesus Campos de Lima  

Professora Dra. no Instituto Federal do Maranhão, Campus São Luís –
Centro Histórico
Contato: terezinha@ifma.edu.br

Thays Regina Rodrigues Pinho  

Professora Dra. na Universidade Federal do Maranhão, Campus São Luís
Contato: thays.pinho@ufma.br

David Leonardo Bouças da Silva  

Professor na Universidade Federal do Maranhão, Campus São Luís
Contato: david.boucas@ufma.br

Joseane Viegas Ferreira Almeida  

Discente do Curso de Turismo na Universidade Federal do Maranhão,
Campus São Luís
Contato: joseane.almeida.3006@hotmail.com

Resumo

A pandemia da COVID-19 ocasionou impactos significativos na saúde pública global e, em consequência, em diversos setores da economia, sendo a atividade turística uma das mais afetadas. Nesse contexto, este trabalho objetivou identificar os impactos no turismo dos municípios de São Luís, Barreirinhas e Tutóia, além das ações de enfrentamento no setor. Metodologicamente, este estudo qualitativo, de caráter descritivo e exploratório, foi construído a partir de pesquisa bibliográfica e documental, e entrevistas semiestruturadas com gestores do turismo realizadas entre novembro de 2020 e março de 2021. As reflexões se ampararam na análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os impactos principais envolveram queda nos fluxos turísticos, redução/interrupção nas vendas, desemprego e falência de empresas. Em termos das estratégias adotadas, foram verificadas medidas governamentais apoiadas em decretos e leis, além das sob a responsabilidade direta dos empresários, a exemplo da adoção de protocolos sanitários e comunicação com o cliente amparada em tecnologias. A retomada teve nas contribuições governamentais, por meio de políticas públicas, a sua maior aliada.

Palavras-chave: COVID-19. Crise. Estratégias de enfrentamento. Polos turísticos. Maranhão.

ACTIONS TO CONFRONT COVID-19 IN TOURIST CITIES OF MARANHÃO

Abstract

The COVID-19 pandemic has led to significant impacts on global public health and as a result, on various economic sectors with tourism being one of the most affected. In this context, this work aimed to identify the impacts on tourism in the municipalities of São Luís, Barreirinhas and Tutóia, in addition to confrontational actions in the sector. Methodologically, this is a qualitative, descriptive and exploratory study built on bibliographical and documentary research, and semistructured interviews with tourism administrators held between November 2020 and March 2021. The reflections are based on content analysis. The results pointed out that the key impacts involved drop in tourism flows, reduction/disruption in sales, unemployment and company bankruptcy. In terms of adopted strategies, government measures based on decrees and laws have been verified, in addition to those in direct responsibility of entrepreneurs e.g. the adoption of sanitary protocols and customers communication backed up by technology. The government's support for economic recovery came in the form of public policies, which were its greatest ally.

Keywords: COVID-19. Crisis. Coping strategies. Tourist poles. Maranhão.

ACCIONES DE ENFRENTAMIENTO AL COVID-19 EN CIUDADES TURÍSTICAS DEL ESTADO DE MARANHÃO

Resumen

La pandemia de la COVID-19 provocó importantes impactos en la salud pública mundial y consecuentemente en varios sectores de la economía, siendo el turismo uno de los más afectados. En este contexto, este trabajo tuvo como objetivo identificar los impactos sobre el turismo en las ciudades de São Luís, Barreirinhas y Tutóia, así como, las acciones de enfrentamiento en el sector. Metodológicamente, este estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio se construyó a partir de una investigación bibliográfica y documental, como también, entrevistas semiestruturadas con gestores turísticos realizadas entre noviembre de 2020 y marzo de 2021. Las reflexiones se apoyaron en el análisis de contenido. Los resultados muestran que los principales impactos implican una disminución de los flujos turísticos, reducción/interrupción de las ventas, el desempleo y cierre de las empresas. Sobre las estrategias adoptadas, se verificaron las medidas gubernamentales sustentadas en decretos y leyes, además de, las de responsabilidad directa de los empresarios, como la adopción de protocolos sanitarios y la comunicación con el cliente, sustentada en tecnologías. Siendo los aportes de políticas públicas del gobierno, central para el restablecimiento de actividades.

Palabras clave: COVID-19. Crisis. Estrategias de enfrentamiento. Polos turísticos. Maranhão.

INTRODUÇÃO

Desde o início de 2020, o mundo enfrenta a pandemia da COVID-19 ocasionada pelo rápido contágio do SARS-COV-2 – novo coronavírus – e cujos efeitos negativos a variados setores da economia, da saúde e educação (IGLESIAS-PRADAS et al., 2021), incluindo o turismo, são sem precedentes (BOUÇAS DA SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021). O setor turístico foi, imediatamente, um dos mais afetados, porquanto uma das medidas centrais para frear o contágio da doença envolve o distanciamento/isolamento social, o que gerou abrupta redução e/ou bloqueio total das operações de hospitalidade e turismo em muitos países (CHINAZZI et al., 2020).

Na prática, identificam-se problemas para a retomada das atividades do setor turístico, refletidos nas perdas financeiras e de postos de trabalho, inclusive na cadeia de profissionais não registrados (FGV, 2020). Há estimativas de que 75% dos pequenos negócios turísticos na Europa e Estados Unidos não reabram após o término da pandemia (BAUM; HAI, 2020), ao passo que milhares de empreendimentos já encerraram as suas operações em âmbito mundial (BARTIK et al., 2020). No Brasil, as projeções para o biênio 2020-2021 são de perdas no setor turístico na ordem dos R\$ 161,3 bilhões (FGV, 2020), sendo o segmento corporativo – o qual envolve transporte e hospedagem – um dos mais impactados (ABRACORP, 2020). A imprevisibilidade sobre o término da pandemia (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020) tende a agravar esses efeitos ao setor turístico e acentua a inquietação dos envolvidos acerca da continuidade dos negócios.

Diante das circunstâncias acima elencadas, governos e demais stakeholders do setor de viagens foram forçados a estabelecer estratégias de enfrentamento, prevenção e controle para que o turismo não encontre seu fim (UNWTO, 2020). Não se pode olvidar, outrossim, da elevada suscetibilidade socioeconômica de grupos específicos dependentes de boas práticas da gestão pública, investimentos em pesquisas e apoio social (FERREIRA; FONSECA, 2020), e que podem encontrar nas atividades do turismo a geração de empregos e renda que tanto necessitam (UNWTO, 2019; VANHOVE, 2017). Ademais, o suporte estatal em tempos de crise é reconhecido como medida de extrema relevância aos negócios do turismo (BARTIK et al., 2020), sobretudo quando se considera que a maior parte dos empreendimentos, nesse setor, é formada por micro e pequenas empresas (MPE), as quais têm reduzida capacidade financeira para enfrentar momentos de crises (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Nesses termos, adaptabilidade e releitura da sociabilidade são condições para nortear a atividade turística dentro da realidade imposta, que reflete não apenas uma crise de saúde pública, mas também uma crise sistemática de ordem política, econômica, social e ambiental (BENI, 2020). Cabe, então, o esforço de refletir que “dada a natureza mundial da pandemia do novo coronavírus e a diferenciação de suas consequências nos diversos estratos sociais, econômicos e geográficos, o desafio é pensar global para agir local” (NERI, 2020, p. 1).

Nesse sentido, o turismo, torna-se desde a sua essência, um negócio rentável para a retomada das atividades econômicas, estimulando investidores para alocação de recursos em atividades como as viagens e o lazer.

Isto posto, são levantados dois questionamentos centrais que motivam o presente trabalho: quais são os impactos da pandemia no setor turístico maranhense? Quais estratégias os gestores públicos vêm desenvolvendo para enfrentar os efeitos da queda/interrupção nos fluxos de visitantes? Em consequência, este estudo estabeleceu dois objetivos: identificar os impactos ocasionados pela COVID-19 no turismo dos municípios maranhenses de São Luís, Barreirinhas e Tutóia; detectar as estratégias de enfrentamento adotadas no setor turístico maranhense sob a ótica de gestores públicos. De antemão, esclarece-se que esta investigação busca uma leitura de impactos da crise, a partir de postos de trabalho e indicadores relativos às Atividades Características do Turismo (ACTs). Estes grupos considerados pelo IBGE como atividades principais relacionadas ao turismo e com sua participação relativa setorial são: Hotéis e Pousadas; Bares e Restaurantes; Transporte rodoviário; Transporte aéreo; Outros transportes e serviços auxiliares dos transportes; Atividades de agências e organizadores de viagens; Aluguel de bens móveis; Atividades recreativas, culturais e desportivas (FGV, 2020).

Justifica-se a importância desta investigação, a partir das recomendações de pesquisa de Bouças da Silva et al. (2021) para que fossem desenvolvidos estudos sobre gestão de crise e estratégias de enfrentamento em diferentes segmentos e destinos do turismo brasileiro. Assim, o *locus* da presente investigação são os municípios pertencentes a polos indutores e estratégicos do turismo no Estado do Maranhão – São Luís, Barreirinhas e Tutóia – (MARANHÃO, 2011), em função da sua representatividade no setor (MTur, 2019) e por também se mostrarem destinações competitivas no relevante circuito turístico da Rota das Emoções (MTur, 2005). Ademais, considerou-se entrevistar gestores públicos por serem estes os principais atores na linha de frente na retomada do turismo, cujo olhar estratégico foi fundamental à compreensão dos desdobramentos das ações do poder público e privado, a fim de conter a circulação do coronavírus e minorar as perdas financeiras do setor.

Esclarece-se que o presente trabalho, para além desta Introdução, subdividiu-se em mais três tópicos, em que serão apresentados, respectivamente: a metodologia do estudo; os resultados da pesquisa com incorporações de referencial teórico sobre impactos e gestão de crise para aprofundamento das discussões; considerações finais.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo qualitativo de caráter descritivo e exploratório (FLICK, 2009) realizado junto a quatro gestores públicos, representantes das pastas de turismo municipais e estadual. Em outros termos, os dados foram coletados com os secretários de turismo de Barreirinhas, Tutóia e São Luís, além do secretário adjunto de turismo do estado do Maranhão. O critério de definição amostral foi por adesão (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008) e por serem atores sociais do turismo estratégicos no enfrentamento da crise provocada pela COVID-19. O Quadro 1 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Quadro 1 - Caracterização da amostra

Entidade	Código	Sexo	Escolaridade	Cargo	Tempo no cargo e de atuação no turismo (anos)
SETUR-MA	E1	M	Especialização	Secretário Adjunto	5 / 18
SEMCTUR/ Barreirinhas	E2	F	Graduação	Secretária	4 / Mais de 20
SETUR/ São Luís	E3	M	Doutorado	Secretário	Menos de 1 / 14
SEMTUR/ Tutóia	E4	F	Graduação	Secretário	Menos de 1 / Mais de 10

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como técnicas de coleta de dados, fez-se, inicialmente, um levantamento documental de marcos legais relacionados ao contexto da pandemia e, *a posteriori*, utilizou-se um roteiro semiestruturado – para condução das entrevistas com o público-alvo – contendo questionamentos que versavam sobre: problemas e impactos gerados pela pandemia ao destino e organizações do turismo; estratégias desenvolvidas pela gestão pública municipal para o enfrentamento da crise no setor turístico, além dos desafios e limitações para a implementação dessas medidas; estratégias da gestão pública municipal para retomada do setor turístico no pós-pandemia; boas práticas para o enfrentamento da pandemia.

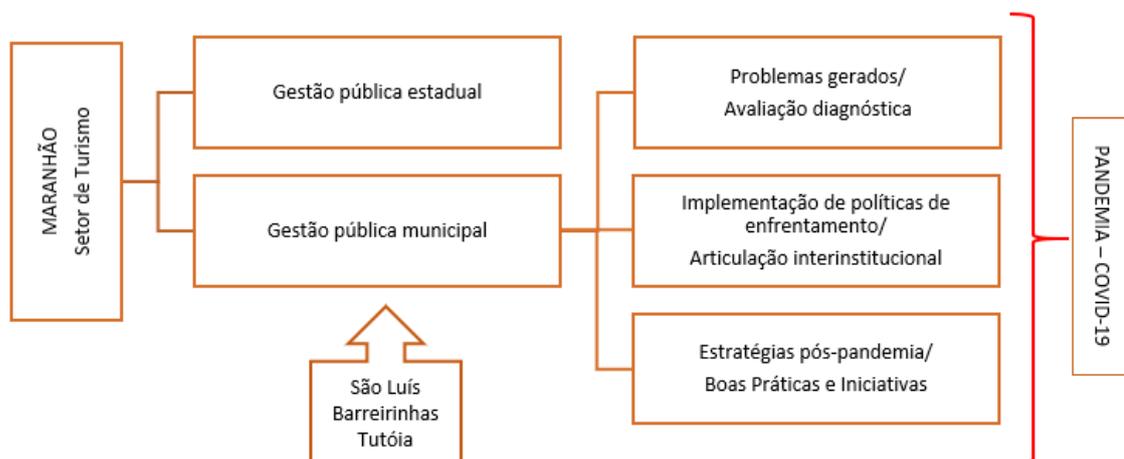
O roteiro mencionado foi criado pelo *Grupo de Pesquisa Turismo em Tempos de Pandemia*¹ para uso comum entre os seus subgrupos e trabalhos de investigação, sendo composto por oito questões abertas passíveis de adaptação/ajuste, conforme a necessidade no decorrer das coletas. As entrevistas foram em profundidade, porquanto se trata de uma técnica adequada às pesquisas com menor número de sujeitos (VEAL, 2011). Os diálogos com os gestores públicos ocorreram entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021, pela *Plataforma Google Meet*, e foram gravados mediante consentimento dos depoentes. Os registros, cuja duração média foi de uma hora por entrevistado, foram transcritos e, em seguida, submetidos à técnica da Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016), por meio da análise categorial com desmembramento do texto em categorias agrupadas por similaridade. Para fins do presente trabalho, as categorias foram definidas de forma apriorística, a partir do roteiro empregado, antes da coleta de dados e, *a posteriori*, de forma mais espontânea, após a análise das transcrições. Nesses termos, seguiu-se a orientação dessa autora para sistematizar as informações, seguindo três etapas: (1) pré-análise: com organização do material disponível a partir das entrevistas transcritas que, reunidas, formaram o *corpus* do estudo; a retomada dos objetivos da pesquisa e releituras; (2) exploração do material: com o processo de codificação dos dados, agregando unidades e alcançando o núcleo de compreensão do texto; e (3) o tratamento dos dados: inferência e interpretação (BARDIN, 2016). Nesta última etapa, os resultados do processo empírico foram ainda confrontados com as escolhas teóricas, dinâmica que os tornou significativos.

Neste sentido, alinhadas a um conjunto de questionamentos, recompostos como categorias pontuais, a partir de uma análise categorial (Figura 1), o conteúdo emergido das narrativas foi mediado pela intencionalidade de conhecer, pela voz de lideranças da gestão pública do turismo estadual e municipais, experiências, estratégias adotadas e expectativas decorrentes de desempenhos associados aos efeitos da COVID-19 sob o prisma: (1) dos principais problemas gerados pela pandemia no setor; (2) da realização de estudos/pesquisas para avaliar impactos; (3) da criação e/ou implementação de políticas para o enfrentamento da crise na área; (4) dos desafios e limitações para a sua efetivação; (5) das estratégias pós-

¹ Grupo formado no ano de 2020; em 2021 passou a ser denominado *Rede Internacional de Pesquisa "Turismo em tempos de pandemia - uma abordagem geográfica Multi e Trans-Escalar"*, mantido o objetivo de produzir análise multi e trans-escalar dos impactos da pandemia da COVID-19 sobre o setor turismo, a partir de estudos de caso focados em algumas nações, regiões e localidades em diferentes condições de desenvolvimento econômico e com distintos graus de dependência da atividade turística. A Rede espera produzir um entendimento amplo e fundamentado sobre desdobramentos da crise sanitária sobre o setor e fornecer subsídios à formulação de políticas públicas no Brasil (Para mais informações, acessar: <<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/592046>> e <<https://sites.google.com/view/turismo-em-tempos-de-pandemia/p%C3%A1gina-inicial?authuser=0>>).

pandemia; (6) das articulações interinstitucionais conduzidas pelos municípios; e, (7) da ilustração de iniciativas voltadas à superação de dificuldades causadas pela pandemia.

Figura 1 - Categorias/Temas Geradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O recorte da pesquisa abrangeu os destinos São Luís, Barreirinhas e Tutóia², inseridos no planejamento turístico estadual e configurados em polos distintos, neste caso, os polos São Luís, Lençóis Maranhenses e Delta das Américas, respectivamente. Os dois primeiros são considerados os polos mais relevantes do turismo maranhense, por reunirem os principais atrativos e as melhores infraestruturas para o desenvolvimento da atividade (MARANHÃO, 2011). Tutóia angariou maior visibilidade por ter sido incorporada ao Roteiro Integrado denominado Rota das Emoções (MTUR, 2005).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os impactos decorrentes da pandemia da COVID-19 e a avaliação diagnóstica do setor turístico

As limitações de movimentações físicas impostas pela pandemia afetaram, abruptamente, o turismo, dada a sua elevada suscetibilidade a desastres naturais e crises sanitárias (KIM; LEE; TANG, 2020), uma vez que a sua condição basilar é o deslocamento de

² Distâncias: São Luís - Barreirinhas: 3h55 min (257,4 km) via BR-402; São Luís - Tutóia: 5h12 min (325,6 km) via BR-402 (Fonte: Google Maps, 2022).

pessoas (BENI, 2020). As projeções oficiais para o setor turístico maranhense, em 2020, no período pré-pandemia, apontavam para uma elevação no aumento dos fluxos aéreos, acompanhando o resultado obtido em 2019, cujo aumento foi de 4,3% no quantitativo de passageiros, em relação ao ano anterior (MARANHÃO, 2020). Na época, atribuiu-se o resultado positivo ao reaquecimento da economia, qualidade dos serviços prestados e ao trabalho em parceria junto ao trade turístico para fomentar o turismo no estado, o que permitiu prospecções de incremento no número de voos para a capital maranhense. Foram noticiados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO, 2020), 11 novas frequências de voos para 6 destinos diferentes desde São Luís, com início de operação para abril/2020.

O setor hoteleiro, especificamente em São Luís, sofreu uma retração significativa. Segundo dados do Observatório do Turismo do Maranhão (2020), a Taxa de Ocupação Hoteleira (TOH), principal indicador de desempenho do setor, passou por redução significativa, a partir de março de 2020, com um decréscimo de 33% no primeiro semestre de 2020, em relação ao mesmo período em 2019. Cabe destacar que as empresas hoteleiras ludovicenses já vinham enfrentando uma forte retração, em decorrência da crise econômica brasileira dos últimos anos (SILVA et. al., 2018), embora, em 2019, tenha apresentado leve recuperação. No entanto, com a chegada da pandemia da COVID-19, cujo término ainda é incerto (WENZEL et al., 2020), os desafios impostos aos negócios se mostram ainda mais desafiadores, sobretudo quando se considera os empreendimentos de pequeno porte (DUBE; NHAMO; CHIKODZI, 2020). Não ao acaso, as elevadas taxas de mortalidade, historicamente, registradas para MPE no Brasil, acentuaram-se no período da pandemia (AGÊNCIA BRASIL, 2021), e ratificam a fragilidade dessas empresas diante de contexto de crises.

As referências aos efeitos da pandemia nos negócios do turismo apontaram semelhanças entre as ponderações trazidas pelos gestores, refletindo o alto grau de afetação socioeconômica sobre o setor: desemprego, fechamento de empreendimentos em segmentos essenciais para a atividade turística, retração de fluxos e queda de impostos. A vulnerabilidade socioeconômica a que grande parte da população maranhense está sujeita amplifica a relevância dos governos, em todas as esferas, agirem rápida e eficazmente na preservação das oportunidades empregatícias e de renda locais (UNWTO, 2019; VANHOVE, 2017). Por outro lado, alguns aspectos mais particulares foram observados em função da redução da malha aérea e da necessidade de investimentos em produtos auxiliares na prevenção à infecção da COVID-19,

situando as realidades de São Luís e Barreirinhas, respectivamente. Esta compreensão pode ser observada nas falas dos entrevistados, a seguir:

Cessou a locomoção das pessoas. A cadeia produtiva foi afetada de forma direta ou indiretamente, na área de alimentação fora do lar e meios de hospedagem. Agências de receptivo não se está conseguindo ter uma atividade turística plena. A malha aérea de São Luís foi impactada bruscamente, pois havia ligação direta para nove capitais e foi reduzida apenas para três capitais, sem previsão para normalizar (E1).

O problema seria desemprego que foi gerado, fechamento de empresas do turismo, a questão da retomada nas despesas, com o caixa quase zerado e teve que fazer todas as adequações. A questão de compra de equipamentos, máscara, os EPIs todos necessários, álcool em gel, disponibilizar treinamentos com esses funcionários, teve investimento. Você retomar lá de baixo [...] investindo para receber novamente, foi uma cadeia de problemas realmente (E2).

O principal impacto é justamente no fechamento de diversos estabelecimentos que estão vinculados ao turismo. Tivemos uma baixa em diversos empreendimentos hoteleiros, em restaurantes, bares, lanchonetes, perdas de emprego e tudo isso ocasionou a redução dos impostos para o município [...] redução na quantidade de pessoas visitando os estabelecimentos turísticos [...] os espaços culturais (E3).

Foi o índice de desemprego em massa. O movimento acabou, as empresas não tinham estrutura e condições de manter uma equipe [...] diminuição de faturamento. Na realidade, até mesmo de faturamento zerado [...] o elevado índice de desemprego e a demissão em massa no setor de turismo (E4).

Ratifica-se que impactos econômicos negativos resultantes da pandemia sobre os negócios do turismo foram o resultado mais recorrente identificado, no Brasil e no mundo, nos variados estudos a respeito do tema (ABRACORP, 2020; BAUM; HAI, 2020; BARTIK et al., 2020; BOUÇAS DA SILVA et al., 2021; CHINAZZI et al., 2020; FGV, 2020; KIM et al., 2020). Do mesmo modo foi reconhecida a importância de levantamentos e pesquisas nos municípios investigados para gerar avaliações sistematizadas das consequências da pandemia nas operações de segmentos associados ao turismo, seja no contexto público e/ou privado.

Em São Luís, para assegurar acesso e acompanhamento sistemático de dados e indicadores, existem parcerias do trade com o Observatório de Turismo do Maranhão e do Observatório do Turismo da cidade de São Luís, que conta ainda com um setor de análise mercadológica dentro das estruturas das Secretarias Estadual e Municipal de Turismo. Em momentos de crise, a cooperação interempresarial já é reconhecida como alternativa importante (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Neste trabalho, reconhece-se, igualmente, que essas alianças se estabeleçam entre amplos atores sociais do turismo, para além do setor empresarial, envolvendo também instituições de suporte – como instituições de ensino e pesquisa, bem como órgãos governamentais (HOFFMANN et al., 2015) – ligadas à atividade. A fala do entrevistado E1 comprovam o exposto.

O Observatório de Turismo não parou. Estamos fazendo aferições diante do problema da pandemia e os fatos que foram sentidos por toda cadeia produtiva [...] No ano passado, a Secretaria Municipal fez uma pesquisa específica sobre os impactos da pandemia da COVID-19 no município de São Luís e [...] o Setor de Análise Mercadológica continuou fazendo pesquisas em parceria com o Observatório de Turismo (E1).

Entre a precariedade e a inexistência de levantamentos nessa linha, Barreirinhas e Tutóia destacaram alguns dados derivados de observações gerais feitas junto ao trade local, no tocante ao fechamento de empresas e taxa de ocupação hoteleira. É o que se observa abaixo.

Não, esse levantamento mais preciso, nós não temos [...] Temos um Voucher Digital. Ele sim tem, precisamente, quem nos visitou nesse período todo [...] mas, empresas que fecharam, dados específicos não foi feito uma pesquisa [...] o que a gente sabe é que, em média, foram oito agências das informais que fecharam, mas umas três já reabriram e da hotelaria [...] acho que 15% (fecharam) (E2).

Aqui o destino tem uma certa dificuldade com mensuração de dados, com pesquisas. Então assim, até esse momento, não foi possível. Aqui dentro dessa gestão que se inicia, a ideia é de estar fazendo parcerias com instituições [...] para que a gente consiga de fato ter uma mensuração de dados. Agora, a gente fez [...] um levantamento de taxa de ocupação no período do carnaval; foi uma decepção total: as pousadas não atingiram nem 50% da taxa de ocupação, em um feriado que, teoricamente, era para estarem todas lotadas ou ocupadas ao máximo [...] Antes da pandemia, em feriados, era sempre 100%. Fora dos feriados, a gente tinha uma média de 60% de ocupação e era uma taxa boa para Tutóia, que vinha em uma crescente muito grande. E agora, chegando a pandemia, a gente viu o oposto disso. As coisas declinaram de uma forma que a gente tem um nível de ocupação de 10%, 5% ou até menos (E4).

O impacto imediato da redução/interrupção nos fluxos turísticos (CHINAZZI et al., 2020), portanto, geraram prejuízos financeiros aos destinos e suas organizações, e, conseqüentemente, aos trabalhadores do setor (FGV, 2020). Embora os gestores não soubessem apontar diferenças entre destinos e segmentos, o trabalho de Bouças da Silva et al. (2021) indicou que agências, meios de hospedagem e empresas de transporte de São Luís sofreram menos que os empreendimentos ligados a eventos e cerimonial, pois estes enfrentaram a interrupção total e mais prolongada das suas atividades, o que corrobora o entendimento de Hall et al. (2020), para quem os efeitos da COVID-19 sobre as organizações turísticas serão desiguais no espaço e no tempo. Uma vez que envolvem aglomerações, eventos como congressos, casamentos, formaturas e shows seguem com consideráveis restrições. A percepção do não retorno à normalidade neste segmento gera elevada inquietação, haja vista que quanto mais durar a referida pandemia, maior a probabilidade das empresas falirem (BARTIK et al., 2020).

Implementação de políticas públicas para o enfrentamento da pandemia: desafios, limitações e articulações interinstitucionais

Em termos de políticas públicas, constatou-se que parte das estratégias de enfrentamento à pandemia está amparada por decretos estaduais e municipais, além de medidas provisórias (MP) do governo federal (Brasil, 2020). As mais emergenciais das decisões se relacionam àquelas para reduzir o contágio da COVID-19 (CHINAZZI et al., 2020), como distanciamento e isolamento social (IGLESIAS-PRADAS et al., 2021). O setor do turismo tende a ser agravado como um todo, em especial, quando se pensa o segmento de eventos, uma vez que tem na aglomeração de pessoas uma característica-chave, situação esta impossibilitada e/ou contra recomendada durante boa parte da pandemia atual.

Afetando diretamente os municípios investigados, as primeiras medidas sanitárias do governo do estado do Maranhão foram adotadas, em março de 2020, quais sejam: declarar estado de calamidade pública, por meio do Decreto nº 35.672/2020, em virtude do aumento de infecções pelo vírus H1N1, da existência de casos suspeitos de COVID-19, bem como da ocorrência de chuvas intensas em municípios maranhenses (ESTADO DO MARANHÃO, 2020a); e o Decreto nº 35.677/2020, que suspendeu diversas atividades e serviços que possibilitassem grande aglomeração de pessoas em equipamentos públicos ou de uso coletivo (ESTADO DO MARANHÃO, 2020b).

Essas medidas atingiram imediata e significativamente os fluxos de pessoas. No modal aéreo, especificamente no Aeroporto Marechal Cunha Machado, em São Luís, houve a redução de 48% nos voos (entre chegadas e partidas) e de 47% no fluxo de passageiros, entre janeiro e junho de 2020, em comparação ao mesmo período de 2019 (INFRAERO, 2020). No que concerne aos modais rodoviário e aquaviário, o governo maranhense suspendeu, temporariamente, por meio do Decreto nº 35.722, de 07 de abril de 2020, o serviço de transporte rodoviário intermunicipal com entradas e saídas de passageiros da Ilha de São Luís, e reduziu os trajetos do transporte aquaviário intermunicipal de passageiros e veículos por meio de *ferry boats*. Quanto às atividades comerciais, o Decreto nº 35.731, de 11 de abril de 2020, alterado pelo Decreto nº 35.736, de 14 de abril de 2020, estabeleceu regras de funcionamento para as atividades econômicas no estado, observando a limitação do ingresso de pessoas nos estabelecimentos diversos.

Os decretos acima mencionados se mostraram necessários para frear a infecção pelo coronavírus e, de imediato, ocasionaram a redução e/ou bloqueio total das operações de

hospitalidade e turismo, a exemplo do que ocorreu no cenário internacional (CHINAZZI et al., 2020). Ademais, conforme pesquisa realizada por Bouças da Silva et al. (2021), com MPE do turismo ludovicense, destaca-se a MP nº 948/2020 que beneficiou esses negócios, por desobrigar o reembolso aos consumidores, por um dado período, em situações de cancelamentos de serviços, reservas e eventos do setor, em função da pandemia (Brasil, 2020). Esta se mostrou medida relevante, porquanto o apoio estatal, em momentos de crise, mostra-se fundamental (BARTIK et al., 2020), haja vista a alegada dificuldade das empresas arcarem com suas obrigações – folhas de pagamento, impostos, contratos com fornecedores etc. – o que possibilitou aos gestores um pouco mais de tempo para pensar em estratégias de sobrevivência para os seus negócios.

Nesse rastro, a abertura de editais de apoio a segmentos turísticos, criação de protocolos sanitários, investimentos em promoção do destino Maranhão e em obras de infraestrutura turística, e ações para a melhoria da malha aérea foram registradas como as principais iniciativas de políticas públicas adotadas pelo governo estadual para apoiar o segmento do turismo. A iniciativa dos editais de fomento a emprego e renda integrou uma série de ações voltadas aos ramos de hospedagem, alimentação, artesanato e guiamento turístico, abrangendo empreendimentos, profissionais formais e autônomos da capital e interior do Maranhão. Observa-se, como exemplos, o *Edital City Tour de Encantos* (Chamamento Público nº 004/2020 – SETUR/Maranhão, publicado em 31.03.2020) voltado à produção de (*city*) *tours* online por guia de turismo para apresentação dos principais atrativos turísticos dos Polos São Luís, Lençóis Maranhenses, Delta das Américas e Chapada das Mesas; o *Edital Nosso Artesanato* (Chamamento Público nº 005/2020 – SETUR/Maranhão, publicado em 31.03.2020), contemplando a compra de 2.000 peças de artistas locais para a composição de kits promocionais de divulgação do destino Maranhão em eventos e recepções a visitantes; o *Edital Presstrip - Desvenda Maranhão* (Chamamento Público nº 007/2020 – SETUR/Maranhão, publicado em 31.03.2020) com a proposta de aquisição de 400 diárias em hotéis de Barreirinhas, Santo Amaro, Tutóia, Carolina e Riachão, contemplando os Polos Lençóis Maranhenses, Delta das Américas e Chapada das Mesas; o *Edital Tour Ilha do Tesouro* (Chamamento Público nº 006/2020 – SETUR/Maranhão, publicado em 31.03.2020) com a proposta de aquisição de 600 diárias (hospedagem e café da manhã) e credenciamento de restaurantes para fornecimento de 2,4 mil refeições (almoço ou jantar), iniciativa voltada a alunos do 2º e 3º ano do ensino médio da rede pública do interior do estado para visitação aos principais atrativos culturais da capital maranhense.

A Secretaria abriu vários editais, para guia de turismo, para fazer guiamento virtual de turismo [...] foram feitos editais para os meios de hospedagem, editais para compra de artesanatos de identidade cultural local, editais para alimentação fora do lar. Teve dificuldades de fazer com as agências de receptivos, porque trabalham com agregação de serviços, ou seja, com a contratação de transportes, com a contratação de guias, entre outros [...] Então, essa foi a forma que o Estado teve de, minimamente, tentar não deixar que os negócios parassem por completo [...] As políticas públicas dependem obviamente das questões sanitárias. A criação dos protocolos foi dada de acordo com as orientações passadas pela Secretaria de Saúde. Então, com relação às políticas públicas, foram criados protocolos de biossegurança, os protocolos sanitários, discutindo com a cadeia produtiva toda. Foram chamados meios de hospedagem, ABIH, ABAV, ABRASEL, sindicatos. Buscaram a retomada da imagem do Maranhão. A imagem de um destino seguro, foram feitas campanhas de sensibilização, principalmente nos meios de hospedagem [...] Campanhas focadas em digitais *influencers* e atores globais para fomentar essa imagem que o Maranhão é um destino seguro e que pode ser visitado. Os CATs (Centro de Atendimento aos Turistas) voltaram a atuar [...] e obras de infraestrutura turística como portais, praças. O que o estado está fazendo é criar os editais e os protocolos de biossegurança [...] melhorar a malha aérea, tentando captar mais voos, refez o decreto da aviação para tentar deixar a alíquota mais baixa e captar novos voos. Trabalhando a promoção por segmento, diversificando a oferta (E1).

Há muito se reconhece o papel de instituições de apoio – governos, associações empresariais, IES e de pesquisa etc. – no suporte aos negócios do turismo, sobretudo àqueles de menor porte (HOFFMANN & CAMPOS, 2013). Neste momento de crise, a ação estatal no auxílio ao enfrentamento dos impactos ocasionados pela pandemia (BARTIK et al., 2020), em conjunto com as associações empresariais, possibilitou benefícios à iniciativa privada, em termos da obtenção de apoio técnico e financeiro para lidar com a COVID-19 (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Há que se destacar, outrossim, que o meio empresarial não pode esperar apenas do poder público, mas precisa desenvolver suas próprias estratégias para alcançar a sua resiliência em tempos hostis (ALVES et al., 2020), sobretudo, porque as burocracias envolvidas e a lentidão com que muitas medidas governamentais podem ser acessadas tendem a elevar o risco de falência dessas organizações.

No mapeamento das principais estratégias implementadas pela gestão pública do turismo de São Luís, para apoiar as empresas do setor, foi destacado o *Selo Safe Travels*, uma chancela concedida pelo *World Travel & Tourism Council (WTTC)*, a destinos e empresas que adotassem protocolos de viagens elaborados pela entidade. Essas medidas reforçam ações de distanciamento social e higiene adotadas amplamente ao redor do mundo nas atividades do turismo (KRAUS et al., 2020), e seguem a sugestão de Dube et al. (2020) para que os destinos adotem certificações que elevem a percepção de segurança dos viajantes. Em relação ao suporte a trabalhadores formais e informais do turismo, E3 citou a qualificação profissional em áreas como empreendedorismo, hotelaria, restauração e idiomas como ações que indiretamente

impactarão positivamente uma melhor estruturação dos destinos e empresas. Neste ponto, aliás, destacam-se a relevância de treinamentos para enfrentamento de crises (KRAUS et al., 2020), em especial, porque as empresas, comumente, não dispõem de planos contingenciais (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021) e tendem a ser mais reativas quando da chegada das crises. Essas assertivas são observadas nas linhas subsequentes.

Algo muito positivo foi a conquista do Selo Safe Travels. Nós aderimos ao protocolo da WTTC, mas também criamos o nosso [...] isso “chancela” a gente como um destino seguro [...] essa foi uma ação inicial em termo de estratégia para esse momento da pandemia [...] repercutiu tão positivamente, tanto no Brasil quanto internacionalmente, que o próprio Ministério do Turismo [...] fez uma reportagem sobre esse selo [...] recomendando São Luís. As políticas para esses empreendimentos turísticos também estão voltadas para esse *Safe Travels*. A gente pode cancelar os empreendimentos turísticos [...] encaminha um formulário e eles vão preencher, e depois a gente vai lá verificar se eles estão implementando os nossos protocolos. A gente chancela e dá o selo que [...] para eles, é mais um ganho porque não tem custo [...] em relação às políticas direcionadas aos trabalhadores formais e informais do turismo, estamos trabalhando [...] a capacitação [...] nas áreas de empreendedorismo, hotelaria, camareiras, garçons, idiomas, precificação, roteiros [...] e vão ser cursos com capacidades limitadas [...] 15 vagas (E3).

A gestão municipal em Barreirinhas assumiu, como linha de enfrentamento, a instituição de decretos, anunciando a negociação de dívidas tributárias para pessoas físicas e empresas com a oferta de parcelamento de débitos e prorrogação do recebimento de impostos, a regularização de pendências em documentação, a criação de um selo de certificação ao cumprimento de medidas de prevenção ao novo coronavírus, parcerias e a adoção de protocolos sanitários para a retomada de atividades, estratégias que facilitaram a reabertura gradual do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses. Cabe destacar que, ademais de estratégias observadas também em São Luís, reforçou-se o apoio municipal, sobretudo do ponto de vista tributários/impostos, para que os empresários encontrassem um alívio quanto às pressões provocadas pela redução drástica na entrada de receitas. Sem apoio técnico-financeiro, muitas empresas fechariam diante da pandemia (BARTIK et al., 2020). A exposição anterior pode ser verificada no depoimento de E2.

Na parte de incentivos, a exemplo da Federal, adiamento do recebimento de impostos [...] parcelamento das dívidas de impostos em geral, principalmente de ISS [...] política fiscal eficiente para esse momento de dificuldade dos empresários [...] teve bastante parcelamento de dívida, de impostos e adiamento de pagamento da primeira parcela [...] outra política de incentivo é a questão dos protocolos sanitários para retomar as atividades [...] discutida entre poder público e sociedade civil por meio do Conselho Municipal do Turismo [...] os decretos todos foram feitos em comum acordo [...] e discutido por segmento [...] E também na retomada, o Voucher Digital [...] exige vários documentos, certidões das empresas e, na retomada, alguns documentos estavam vencidos [...] Acho que seriam esses três: os decretos, questão da documentação, a questão dos protocolos; a questão da reabertura ser gradual, a gente

pensou muito nisso, tudo em comum acordo com a Secretaria de Saúde, enquanto ela não nos dava um parecer, a gente não seguia à frente. Então, não tivemos problema em reabrir o Parque Nacional [...] a gente estudou, analisou, chamou o *trade*, conversamos, chamamos o prefeito, participamos e decidimos [...] abrimos primeiro para bares e restaurantes, depois veio agências, aí foi a hotelaria. Tudo gradual, com a fiscalização ostensiva. Inclusive tem o selo que o município colocou como um dos itens a serem praticados pelas empresas [...] Juntou Vigilância Sanitária, Secretaria de Saúde, Secretaria do Município e criamos esse selo para eles estarem [...] de acordo com o município, com as regras (E2).

No que tange aos trabalhadores formais e informais, a ênfase no incentivo à criação e participação em associações, cooperativas e formalização de microempreendedores individuais foi mencionada como prática gerencial anterior à pandemia, sendo facilitadora do acesso a programas do Governo Federal. A destinação de cestas básicas para prestadores de serviços de segmentos do turismo também foi salientada como importante auxílio dentro das ações executadas. Ratifica-se que instituições de suporte – como o poder público municipal, Sebrae, entre outras – ocupam papel-chave no estabelecimento de parcerias entre as empresas, as quais são fundamentais para a competitividade dos destinos (COSTA et al., 2017). E para Barreirinhas, isto é condição *sine qua non*, haja vista seu histórico de baixa cooperação interorganizacional (BOUÇAS DA SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020). Essas questões são comprovadas na fala do E2:

Políticas voltadas aos trabalhadores formais e informais [...] já tínhamos um trabalho anterior à pandemia, nessa questão dos guias estarem dentro de uma associação. Aqui todos estão dentro de uma associação, as cooperativas de transporte e a gente incentivou muito eles se tornarem MEI. Com a chegada da pandemia, foi assim, uma bênção eles terem MEI, porque receberam o auxílio do governo federal. Mas, para esse mesmo setor, a gente fez a entrega de quase 500 cestas básicas para guias, para pilotos de lanchas, para motoristas, para o pessoal do artesanato (E2).

Em Tutóia, a atual liderança da Secretaria de Turismo (SEMTUR), iniciada em janeiro de 2021, em meio ao ciclo da gestão alçada pelas eleições 2020, fez registro da ausência de medidas mais efetivas de cunho local à parte daquelas de recomendação/determinação estadual e/ou de outras esferas institucionais. Neste sentido, a criação de protocolos básicos de prevenção da COVID-9, pela Associação do Trade Turístico de Tutóia (ATRATUR), foi posteriormente encampada pelo município, ao que se somou a criação do Selo “Tutóia tem Turismo Seguro”, providências direcionadas aos empreendimentos turísticos. Destaque relevante identificado na literatura e que se coaduna a este achado reside na compreensão de que não apenas destinos, mas também os negócios do turismo devem se esforçar para demonstrarem os cuidados necessários à saúde dos viajantes, a fim de se manterem competitivos no pós-pandemia (DUBE et al., 2020).

Ações específicas de políticas públicas orientadas a trabalhadores do turismo não foram promovidas pelo governo local e requerem a máxima urgência, tendo em mente que a vulnerabilidade socioeconômica de determinados grupos dependentes de boas práticas da gestão pública que podem encontrar no turismo uma importante fonte de emprego e renda (UNWTO, 2019; VANHOVE, 2017). Assim, notou-se um trabalho, ainda inicial, voltado à formalização e capacitação de operadores em frentes essenciais para o turismo local. É o que se nota na exposição subsequente.

A única ação que de fato aconteceu foi mais por instigação da nossa Associação [...] criação de protocolos pela ATRATUR [...] na época, fez-se um protocolo mais simples de operações de passeios e operações turísticas de forma geral [...] foi feito também um selo municipal [...] chamado “Tutóia tem Turismo Seguro” e todo mundo abraçou a causa porque era necessário [...] Então, essa política foi bem direcionada para aos empreendimentos turísticos. Políticas direcionadas aos trabalhadores formais e informais do turismo [...] nada nesse sentido, inclusive a gente instigou [...] a possibilidade da gestão pública fazer uma aquisição de vouchers para ser um auxílio financeiro para as empresas e o cadastramento desses operadores que são *freelancers* e informais para a possibilidade de recebimento de cestas básicas, mas, infelizmente, a gente não obteve êxito nesse contexto [...] Como o município, a prefeitura está passando por um contexto de crise também, e a gente está passando aqui algumas peculiaridades da prefeitura de Tutóia com bloqueios de fundos, FPM [...] Ainda não consegui sentar para pensar em algum auxílio relacionado a isso [...] está tendo um fenômeno de inserção de operadores de turismo também muito grande na informalidade. Então, é trabalhar esse ordenamento para buscar a formalização, capacitação [...] qualidade no atendimento de bares e restaurantes, informações turísticas, guias e condutores em ambiente naturais [...] projetos assim estão sendo iniciados agora (E4).

Nesse contexto de vulnerabilidade socioeconômica, vale ressaltar também a abordagem sobre as mudanças observadas no perfil da demanda turística de Tutóia, anteriormente à pandemia descrita como de procedência diversificada – sobretudo advinda das regiões Sudeste, Sul, Centro-Oeste, de outros estados do Nordeste e de outras cidades do Maranhão – e, no atual cenário, uma demanda registrada como originária de São Luís, em praticamente sua totalidade. Segundo o Sebrae (2020), este fenômeno, conhecido como *staycation* – algo como “estar de férias em casa” (na própria cidade ou em destinos circunvizinhos) – já era previsto e surge diante do receio dos viajantes de percorrem distâncias maiores e compartilhem transportes coletivos (aéreos, terrestres etc.).

Nesse momento de pandemia, a demanda de turista que vem para Tutóia é regional, grande maioria de São Luís, da capital do estado. Eu acredito que foi em torno de quase 90% e por estarmos próximo ao Piauí, recebemos também turistas de Teresina, Parnaíba e aí o turismo regional fortaleceu bastante. No perfil de turistas antes da pandemia, a gente tinha uma diversidade muito grande [...] do Sudeste, do Sul e os vizinhos daqui como o Ceará, era bem diverso. Claro que a predominância era do Maranhão. Se colocarmos em termos de proporção, girava em torno de 50% e 50%, bem diversos. A gente tinha um público muito presente, principalmente Brasília, São

Paulo [...] antes da pandemia também, o que a gente estava vendo era dessa crescente na Rota das Emoções [...] Antes, a gente percebia essa diversidade e agora é o turista ludovicense mesmo, em massa, e alguns vizinhos aqui, Piauí, Parnaíba, Teresina de uma forma mais modesta e agora quase 100% São Luís (E4).

Como uma das ações de arrefecimento de impactos no setor, o MTur ofertou linhas de crédito por meio do Fundo Geral do Turismo (Fungetur) com foco nas micro e pequenas empresas brasileiras inscritas no Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no turismo (Cadastur). Exatamente a impossibilidade de acesso a esse recurso é que foi colocada como circunstância limitativa ao avanço da agenda coordenada pela Secretaria Estadual de Turismo (SETUR-MA), dada a inexistência de agência de fomento no Maranhão. Cabe ressalva à reclamação de pequenos empresários ludovicenses no acesso aos subsídios financeiros prometidos pelo governo federal (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021), algo que, perante o exposto aqui, parece ter se estendido a outros auxílios e comprometer o futuro dos negócios em várias regiões brasileiras. A discussão acima é apresentada a seguir.

Problemas em relação ao crédito federal, principalmente para as micros e pequenas empresas. O dinheiro do Fungetur nunca chegou, porque chega através de agências de fomento nos estados e o Maranhão não tem agência de fomento [...] O resultado foi que o crédito retraiu e o prazo diminuiu e os juros aumentaram. Os pequenos e microempresários que são operadores diretos da atividade turística do Maranhão não conseguiram ter acesso a essas linhas de crédito (E1).

Nas esferas municipais, as colocações quanto aos *desafios e limitações para a implementação das políticas públicas* foram circunscritas a outras perspectivas. Em São Luís, por exemplo, a suspensão do calendário de atividades culturais – fruto de projetos consolidados da SETUR-SLZ e que atraem significativos contingentes de pessoas ao Centro Histórico da cidade – foi determinada devido ao risco de infecção, ampliado pela intensidade do período chuvoso, o qual se intensifica a partir de fevereiro, podendo se estender até fim de junho ou mês de julho. Trata-se de um panorama sublinhado como desafiador na busca de alternativas que beneficiem o destino, a exemplo de investimentos em marketing digital, por meio de sites e redes sociais. Esta é uma situação corroborada por Wang e Lopez (2020), para quem mais do que desenvolver e adotar protocolos sanitários, é fundamental comunicar aos viajantes que os destinos e organizações locais operam promovendo a segurança esperada por eles. A opinião de E3 ratifica o exposto.

[...] a nossa principal limitação é que, hoje [...] têm vários projetos aqui e que são renomados, que tem uma tradição, mas que a gente não está podendo executar, em decorrência do retorno do aumento da COVID-19 e também em decorrência das chuvas [...] mas, por outro lado, a gente está focando muito na promoção, estamos

divulgando bastante, utilizando a tecnologia ao nosso favor, inclusive a gente reformulou o nosso Instagram [...] o Facebook também e criamos o canal do YouTube [...] o site [...] vamos também reformular e repaginá-lo 100%. Então, por enquanto, estamos trabalhando com aporte de tecnologia, com a capacitação para tentar sanar [...] essas limitações que existem, tudo utilizando a tecnologia ao nosso favor (E3).

Em Tutóia, as ponderações traduzem preocupação com a autonomia financeira para o desenvolvimento de projetos, posto que, no município, as prioridades de alocação de recursos contemplam tradicionalmente as áreas da educação, da saúde e da assistência social. Acima de tudo, o setor turístico requer investimentos para promover os destinos, criar infraestruturas necessárias e apoiar o meio empresarial, embora seja um setor muitas vezes relegado (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2012). Outro fator inserido na discussão como algo a ser conquistado é a colaboração mais efetiva de agentes do trade local, mitigando a exigência de imediatismo nos processos de trabalho da pasta. A cooperação interorganizacional, portanto, se mostra necessária à competitividade das empresas (COSTA et al., 2017), principalmente em momentos de crise (HOFFMANN et al., 2015). Essas questões são observadas no trecho que segue:

O principal é o contexto financeiro, de recursos financeiros. Em cidades como Tutóia, a prioridade sempre é educação, saúde, assistência; então o grande desafio nosso aqui é a questão da autonomia financeira para implantação de projetos. O outro desafio é o engajamento que por mais que as pessoas tenham esse processo de liderança à frente do trade, [...] o engajamento sempre é um grande gargalo porque às vezes as pessoas não entendem e querem a questão do imediatismo (E4).

Em meio a esse debate, as observações referentes a Barreirinhas assumiram um viés mais positivo pela crença de que o quadro já está mais favorável, uma vez que haveria um alinhamento mais convergente de ideais e ações entre iniciativa pública e privada rumo à recuperação do setor de turismo. Aqui se destaca a relevância da governança em torno de áreas protegidas, a qual exige a convergência de atores sociais do turismo (MARINHO, 2014). No caso específico de Barreirinhas, a existência do voucher digital, mencionado no depoimento de E2, corrobora o quanto a melhoria na governança de destinos facilita a gestão do turismo, diante de situações problemáticas (SILVA et al., 2020). Considerando que a secretaria municipal de turismo abarca também o segmento da cultura, outro aspecto destacado foi a mobilização para que agentes culturais locais pudessem acessar recursos da Lei Aldir Blanc, algo que se valeu de políticas públicas de incentivo à formalização e fortalecimento de associações e cooperativas do município.

O cenário está favorável, uma vez que todos os projetos e pensamentos estão alinhados para uma melhoria, seja do empresário, seja do guia, seja do motorista, todos na mesma direção. A gente tem que fazer as coisas muito alinhadas com o Parque Nacional. Estamos também muito envolvidos com a Lei Aldir Blanc, um recurso destinado à cultura, pois a nossa pasta também é da cultura e, portanto, comprometidos com os grupos culturais para que recebam esse dinheiro. Nessa direção foi importante realizar um trabalho para que a cultura se formalizasse, que tivesse a documentação. Desta forma, o diferencial da nossa gestão foi promover políticas públicas de incentivo à formalização e de fortalecimento das cooperativas do município. Todo o trabalho que fizemos, em 2017, proporcionou a implantação do Voucher e a organização das pessoas. Essa organização de 2017, 2018 e 2019 propiciou que houvesse menos impactos negativos neste momento. Hoje, conversamos com a Associação dos Guias, com a Associação das Agências de Viagens, com a Cooperativa de Transportes Turísticos, além da Cooperativa de Transporte Náutico. Então, hoje, associação e cooperativa integram o Conselho, além do Sindicato de Trabalhadores do Turismo (E2).

As respostas locais ao enfrentamento da emergência sanitária causada pela COVID-19 são tão relevantes quanto às articulações estabelecidas com outras instâncias de governança, e entidades para uma operação conjunta e mais eficaz de contenção e combate à pandemia (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Este foi o entendimento central dos gestores diante da realidade em curso, objeto de necessária articulação interinstitucional para que estado e municípios possam elaborar estratégias de recuperação para o pós-pandemia. Sob tal perspectiva, em São Luís, a continuidade da parceria com o governo estadual para as ações de pesquisa via Observatório do Turismo do Maranhão e promoção turística se colocam na mesma linha de importância que as tratativas com o MTur para captar recursos e investimentos. É o que se comprova a seguir.

Firmou-se parceria com a Secretaria Estadual de Turismo para as ações de pesquisa, tanto do Observatório do Maranhão, quanto do Observatório do Turismo de São Luís, bem como para algumas ações de promoção conjuntas; ficaram firmadas, portanto, essas duas ações conjuntas, de promoção e de pesquisa. Uma articulação entre a Secretaria Municipal e o Ministério está sendo construída, pois há um canal de abertura com o Ministério, que está promovendo São Luís no seu site, nas suas redes sociais. Estamos incluídos em um projeto do Ministério que vai divulgar justamente esse conceito do turismo interno, das áreas próximas. Temos encontrado muito apoio tanto do Ministério quanto da Secretaria do Estado (E3).

Outra vertente de trabalho a ser intensificada é a ação conjunta com os demais municípios integrantes do polo São Luís (Alcântara, Raposa, São José de Ribamar e Paço do Lumiar), mas também compreendendo a importância de estender e firmar parcerias com outras regiões indutoras, caso do polo Lençóis Maranhenses. Essa lógica de integração entre regiões turísticas foi estimulada há tempos pelo Ministério do Turismo (MTUR, 2005) e pode ser observada na fala subsequente.

Em relação aos Lençóis, por enquanto ainda não há um trabalho conjunto, nem com Barreirinhas, nem com Santo Amaro. Temos uma política hoje com os municípios do polo São Luís (Alcântara, Raposa, Ribamar e Paço do Lumiar). Para o polo dos Lençóis e Delta ainda não trabalhamos nenhuma ação conjunta ou algo para executar de forma casada. A ação inicial está em São Luís e no polo São Luís, mas claro, é uma pauta que se pretende desenvolver futuramente, até porque a movimentação do fluxo envolve pessoas vêm para cá e daqui vão para os Lençóis e, assim, criar um vínculo maior com os municípios que fazem parte do Parque Nacional é importante (E3).

Para Tutóia, aqui representando o Polo Delta das Américas, a liderança à frente da SEMTUR defendeu que relações e articulações interinstitucionais devem ser contínuas, enfatizando também a legitimidade de canais como o Conselho Estadual de Turismo que fomenta a participação da sociedade civil nas discussões e proposições de estratégias para o desenvolvimento e a construção de políticas públicas para o turismo maranhense. Aqui se nota como as instituições de apoio são potenciais geradas de cooperação local (BOUÇAS DA SILVA et al., 2020) e fortalecem as possibilidades de estruturação da governança do turismo que eleve a competitividade dos territórios que exploram esta atividade (COSTA; SILVA; NASCIMENTO, 2012). A instância, na qual atua como conselheiro, é vista como uma estrutura facilitadora de interlocuções colaborativas a processos de planejamento voltados ao turismo municipal. Desse modo, a realidade institucional que se conforma no campo da gestão iniciada é de diálogo e parceria em nível estadual e federal, sobretudo para a captação de apoio frente às demandas de promoção turística, infraestrutura e realização de eventos. Este pensamento é ilustrado a partir do posicionamento que segue:

A participação no Conselho Estadual de Turismo, que engloba vários segmentos importantes do estado, nos permite buscar parcerias de instituições de ensino, a exemplo do Instituto Federal do Maranhão (IFMA) e da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), assim como de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para um planejamento mais preciso e eficaz. O governo estadual é um parceiro e, internamente, temos algumas demandas que, acreditamos, serão atendidas, principalmente de promoção, divulgação, infraestrutura e eventos. No momento, não tem nada consolidado, mas a pretensão é que uma maior aproximação ocorra a partir do Conselho Estadual de Turismo (E4).

Em Barreirinhas, ademais da manifestada falta de apoio do governo estadual, o suporte dado pelo MTur foi salientado em referência ao auxílio emergencial de R\$ 600,00 para MEI ligados ao turismo; ao apoio em infraestrutura, sobretudo, no que se refere às obras do aeroporto regional; à instituição do selo de certificação sanitária contra a COVID-19; e, ao repasse de orientações para dirimir eventuais questionamentos relativos à expertise do MTur. Aqui se reforça, outrossim, o necessário apoio governamental, no caso federal, para que se mitigue os efeitos negativos provocados pela pandemia (BARTIK et al., 2020), inclusive, com destaque

para medidas adotadas internacionalmente, nos moldes do pioneiro selo “*Clean & Safe*” desenvolvido pela Confederação do Turismo de Portugal para informar turistas acerca da obediência aos requisitos de prevenção e controle da COVID-19 por parte dos estabelecimentos turísticos locais (CTP, 2020). Essas ocorrências são evidenciadas nas colocações de E2:

Em geral, não houve apoio do Governo do estado. Houve apoio do Ministério do Turismo através do MEI, com o auxílio de R\$ 600,00. Tivemos apoio também na infraestrutura turística e estamos na luta para concretizar a inauguração do aeroporto. O selo foi muito facilitado em termos de procedimentos, bastando que a empresa colocasse o CNPJ, comprovasse ações e o selo era expedido. As informações da Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre a COVID-19 vieram com muitas interrogações e o Ministério o tempo todo nos orientando (E2).

Outro aspecto pontuado como relevante foi a comunicação estabelecida com entidades como SEBRAE-MA e secretarias de municípios próximos – Santo Amaro do Maranhão e Tutóia – para o compartilhamento de experiências e participação em projetos comuns. A prática do *benchmarking* é reconhecida como importante em momentos de crise (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2015) e também foi identificada na realidade ludovicense (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). No âmbito da interlocução com outras entidades, um exemplo de articulação citada como bem-sucedida foi a capitaneada pelo COMTUR/Barreirinhas junto à empresa concessionária da gestão dos Lençóis Maranhenses, com o encaminhamento de pauta de reivindicações que incluiu pedido de contratação da mão de obra local, dos serviços de transporte e dos serviços de agenciamento de viagem locais. É o que se observa abaixo.

A articulação foi sendo construída e compartilhada por meio da participação em projetos do SEBRAE, a exemplo do Projeto Líder, e parcerias com outros secretários, criando-se um canal de comunicação. Atos normativos elaborados foram compartilhados com Tutóia e Santo Amaro, todos buscando adequação ante à situação pandêmica. Tudo o que a gente conseguiu fazer foi bem compartilhado, bem participado. Em relação à concessão de uso do parque, esta é vista positivamente, aqui expondo opinião como empresária e também como poder público. É muito bem-vinda porque quem gere o parque é o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), que tem um número insignificante de pessoas trabalhando na área. Como vão gerir um parque de 155 mil hectares? Enfim, a concessão é bem vinda nesse sentido, pois será possível agregar valor aos atrativos e dar uma condição melhor para o turista. O Conselho se reuniu e fez um documento com reivindicações dirigido à empresa concessionária para que, ao se instalar, contemplasse a mão-de-obra local, mantendo os próprios veículos para transportar, utilizando veículos dos moradores, contratando guias locais e assim também favorecendo as agências de viagem do município na continuidade da oferta de serviços de receptivo (E2).

Boas práticas, iniciativas e estratégias de recuperação do setor pós-pandemia

Atender ao imaginário turístico ocidental que busca a felicidade, o conhecimento do outro, o desejo de evasão e o retorno à natureza a partir das práticas turísticas (HIERNAUX-NICOLAS, 2002), imaginário consolidado pelas intervenções mercadológicas do turismo, depara-se com as imposições de limites aos deslocamentos (CHINAZZI et al., 2020). A solução trazida nos estudos de tendências foi direcionar os fluxos turísticos para lugares próximos do destino emissor, estimulando o turismo doméstico e suas variações como o *staycation* (FGV, 2020). Desse modo, imagina-se reduzir o tráfego de viajantes em aeroportos, mas seguir com a visita a partir de deslocamentos em veículos privados e estimulando a visita a locais menos consolidados em demanda turística.

A aposta no aumento da demanda doméstica é motivada por representar um alívio psicossocial aos efeitos provocados pelo isolamento social. Logo, a capacidade de adaptação e a releitura de sociabilidade são condições para nortear o turismo diante do quadro da COVID-19 (BENI, 2020). As retomadas operacionais do trade deverão estar respaldadas na redução de custos (KRAUS et al., 2020) e publicidade massiva orientada para o esclarecimento aos viajantes das condições sanitárias no destino (KIM et al., 2020), fazendo uso da tecnologia em seu favor (BOUÇAS DA SILVA et al., 2021). Aspectos relativos a cada segmento do turismo são postos em evidência sob a perspectiva de ganhos e perdas pós-pandemia.

No segmento de agenciamento, principal canal de distribuição do setor, representando 2,73% do turismo nacional (BARBOSA et. al., 2020), os ganhos se relacionam ao aumento dos fluxos domésticos, novos destinos emergentes, promoção de produtos sustentáveis, melhorias nos padrões das viagens em termos sanitários e de higiene. As perdas estão associadas a reduções no poder de compra e na renda das famílias, aversão a destinos inseguros do ponto de vista sanitário, queda no turismo internacional (SANTA ANA, 2020). Para a liderança estadual, a problemática maior em definir estratégias pós-pandemia é justamente a imprevisibilidade e consequências do evento e, sob essa ótica, a proposição é trabalhar com o entorno, investir em promoção turística e em ações de qualificação com uso de recursos de tecnologia da informação. Esses aspectos podem ser verificados na fala subsequente.

É bem difícil trabalhar estratégias quando ainda não se sabe quando vai acontecer o final da pandemia. O que está sendo feito é trabalhar com o entorno. As políticas macro continuam; tudo que o setor de promoção turística vinha fazendo eles continuam fazendo, o ensino à distância do setor de qualificação está em pleno funcionamento (E1).

A expectativa para São Luís é de empenho na elaboração do Plano Municipal de Turismo, instrumento norteador para o avanço de articulações a favor da continuidade da promoção do destino com foco no turismo doméstico e segmentação da demanda e das ações de qualificação profissional.

Estamos trabalhando ainda na elaboração do nosso Plano Municipal de Turismo e a intenção é investir fortemente na promoção do destino São Luís, acreditando que através da promoção será possível recuperar o fluxo de turistas para a cidade. Uma divulgação bem ampla vem sendo conduzida com abertura no Ministério do Turismo, no Panrotas, no Atelier News e uma mídia espontânea, que foi a revista Viajar. O Portal Mercado & Eventos já publicou duas reportagens nossas e também sites do Nordeste, de um jornal do Nordeste. Nesta perspectiva, o foco inicial vai continuar por um tempo sendo o turismo doméstico. Mesmo com a vacina, com o pós-pandemia, e por entender as nossas "deficiências" em termos de profissionais quanto a um segundo, terceiro e até mesmo um quarto idioma, este será o foco. E com o turismo internacional representando apenas 3% do nosso fluxo, queremos de fato mirar no doméstico, até porque com o fechamento das fronteiras, as pessoas estão reconhecendo, revisitando o Brasil. E é um tempo para se investir na preparação dos nossos profissionais para um público mais internacional. É um tempo para investir em qualificação, trabalhar a promoção intensificadamente e ganhar essa notoriedade nacional para depois dedicar ao internacional (E3).

Em decorrência da ascensão de uma nova gestão municipal (2021 – 2024) definida com as eleições do ano de 2020 e da vindoura mudança no comando da SEMTUR, a formulação de estratégias mais assertivas para uma retomada do turismo no pós-pandemia não foram delineadas para Barreirinhas. Prosseguir com a atualização documental e cadastral de agentes culturais para acesso a recursos da área e do trade, para fins de aplicação no “Voucher Digital” – a grande aposta para a governança turística local (SILVA et al., 2020) – foram as ações apontadas como prioritárias até a posse da nova administração.

Nesse período de transição não há tempo hábil para implementar novos projetos. Estamos fazendo o cadastramento da cultura, CNPJ, certidão; faz-se um passo-a-passo para orientar sobre documentação. Um programa específico para melhoria do setor não temos. Encaminhar o processo de documentação é importante para estar tudo dentro do voucher. Tem ainda a solicitação de cestas básicas e muita coisa iniciada, mas não sabemos se haverá tempo hábil por conta dessa transição política (E2).

Considerando as incertezas ainda presentes em relação à possibilidade de retomada segura do turismo em Tutóia, as proposições para uma intervenção mais qualificada em prol desse objetivo foram enfatizadas visando: (1) desenvolver ações de promoção do município como destino ecoturístico; (2) planejar e organizar eventos culturais, esportivos e gastronômicos, gerando um calendário anual capaz de atrair fluxos turísticos; e, (3) seguir protocolos de segurança sanitária. A fala de E4, abaixo, ratifica o exposto.

Independentemente das incertezas, temos traçado um planejamento que vai ao encontro da questão do pós-pandemia, mas ao mesmo tempo vai ao encontro da amenização da situação agora. A título de exemplificação, estamos trabalhando no site de Tutóia para que o município seja divulgado como destino de ecoturismo, destino de natureza. Então pretendemos instigar a motivação de visitantes no pós-pandemia e, paralelamente, encaminhar planejamento direcionado à criação de um calendário de eventos de turismo esportivo, turismo gastronômico e turismo cultural. Ainda que não seja possível a implantação do calendário este ano, mas no próximo ano ou quando for possível, queremos isso pré-elaborado e estamos trabalhando muito forte nesses dois sentidos: a divulgar para motivar as pessoas a virem quando for possível, com boas condições de atendimento e protocolos sanitários seguros; e trabalhar o turismo de eventos como carro-chefe para atrair turistas, movimentar e aquecer a economia local de novo (E4).

O indicativo de iniciativas e engajamento em benefício do setor de turismo, diante da necessidade de superar dificuldades decorrentes da pandemia, apresenta-se para o contexto de São Luís, a partir do compromisso firmado entre parceiros do trade local em primar por uma conduta pautada no diálogo e direcionamento de estratégias para a resolução de problemas identificados como limitadores de operações ligadas ao setor. No âmbito da Secretaria, como exemplo de boas práticas da gestão, foi citada a proposta de alteração de nomenclatura de uma das coordenações que figuram na estrutura da instituição: de Coordenação do Centro Histórico para Coordenação de Articulação Público-Privada, ressaltada que a adequação poderá resultar em agilidade na execução de projetos dada a burocracia do setor público.

É possível afirmar que 90% ou 99% das entidades de turismo estão hoje engajadas conosco aqui na Secretaria Municipal. Todas as ações que estamos desenvolvendo envolvem parcerias com ABAV, ABIH, SindiHotéis, Sindbares, ABRASEL, Sindicato de Guias de Turismo. Trabalhando em conjunto, dialogando, entendendo as demandas dos segmentos para que possamos direcionar estratégias. Dentro da Secretaria Municipal de Turismo, por exemplo, existe a Coordenação do Centro Histórico e fizemos uma proposta para o Prefeito de alterá-la para Coordenação de Articulação Público-Privada, entendendo a importância de se trabalhar conjuntamente e estar mais próximo do setor privado para implementar com mais agilidade alguns projetos engessados por burocracias do setor público. É uma forma de enfrentar e agilizar ações da Secretaria junto ao setor privado (E3).

O posicionamento perante o contexto de Tutóia dá voz ao papel da ATRATUR, surgida da necessidade de ampliar as iniciativas e o engajamento dos operadores do turismo local, portanto, liderando boas práticas de enfrentamento da pandemia como representante da iniciativa privada, a exemplo da elaboração de protocolos sanitários que, posteriormente, ganhou espaço e adesão do governo municipal. A perspectiva é que tal processo de liderança gestado na iniciativa privada seja prolongado agora pelo poder público.

A ATRATUR surgiu da necessidade de engajamento. Considerar Tutóia como um destino ecoturístico por si só, apenas por seus atrativos naturais não era suficiente. O entendimento foi pela importância de uma representatividade e esse engajamento

surgiu da iniciativa privada. Quando chegou a pandemia, priorizamos os protocolos e a entidade encabeçou essa movimentação. Então a iniciativa privada sempre se destacou nessa questão de engajamento e de liderança. No âmbito da gestão pública ainda não temos como salientar algo de concreto, mas esse processo de liderança que foi feito dentro de uma instituição que representa a iniciativa privada será prolongado agora em nível de poder público (E4).

“A crise universal é ao mesmo tempo uma crise de consciência planetária, uma crise de relação e uma crise dos fins” (BENI, 2020) isto é um somatório de outras crises. Convoca-se, desta forma, os atores sociais do setor turístico a buscarem respostas às problemáticas sistêmicas e as suas contradições, estabelecendo estratégias de sustentabilidades em várias esferas: ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas institucionais. Trata-se, sobretudo, de uma oportunidade para reavaliar condutas que levam ao *overtourism*³, a dependência do turismo, identificar ações para melhoria do setor a partir dos recursos tecnológicos e informacionais disponíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou identificar os impactos ocasionados pela COVID-19 no turismo dos municípios maranhenses de São Luís, Barreirinhas e Tutóia, além de detectar as estratégias de enfrentamento adotadas no setor turístico maranhense sob a ótica de gestores públicos. Destaca-se, inicialmente, ser substancial a necessidade de ampliar a discussão sobre esses e outros setores com a finalidade de observar seus papéis no processo de retomada da atividade em nível mundial.

Em termos de impactos, evidenciou-se queda nos fluxos turísticos locais, os quais provocaram efeitos danosos aos negócios turísticos, em termos de redução/interrupção nas vendas dos seus serviços. Em consequência, desemprego e falência de empresas de forma mais imediata. Há que se destacar que esses efeitos negativos se estabeleceram de maneiras diferentes sobre as empresas, dependendo do segmento turístico considerado, e sua retomada serão igualmente distintas. Em termos das estratégias adotadas, verificou-se que elas vão desde medidas governamentais apoiadas em decretos e leis (MP), até àquelas sob a responsabilidade direta das empresas como a adoção de protocolos sanitários e comunicação eficaz com o cliente, via mídias digitais, acerca dessas medidas.

³ O *overtourism* trata dos impactos do turismo em destinos turísticos, ou em partes dele, advindos diretamente do fluxo elevado de visitação, os quais afetam, negativamente, a percepção da qualidade de vida dos cidadãos e/ou a qualidade das experiências dos visitantes (PANOSSO NETTO; OLIVEIRA; SEVERINI, 2020).

Em acréscimo, reconheceu-se o indispensável papel governamental no apoio a empresas e trabalhadores do turismo, a fim de que consigam superar este momento de crise. Ademais, a cooperação empresarial se mostrou essencial na construção de estratégias conjuntas que orientem os negócios na retomada do setor. Notou-se, outrossim, novos fenômenos provocados pela pandemia, como o *staycation*, algo que deve ser reforçado nos próximos anos em situações de crise sanitária e/ou ambiental, e que representa o comportamento do consumidor em cenários de incerteza.

De uma perspectiva sintônica, as narrativas apresentadas por cada interlocutor acenaram para o (re)conhecimento de uma retomada do turismo que talvez não se dê na mesma velocidade que o dano sofrido, mas que aqui coloca em relevo os mecanismos de intervenção adotados ou pretendidos para novos rumos diante da inquestionável atualidade do assunto. Considera-se, nesta pesquisa, que somente por meio de amplo debate alinhado a ações específicas e bem pontuais destes organismos que devem atuar de forma sistêmica, será possível a retomada eficaz do turismo, no qual perpassa, entre outros fatores, pela importância da ciência como principal mecanismo de enfrentamento a essas e muitas outras questões pontuadas sobre impactos e retomadas.

Por fim, identificaram-se algumas limitações desse estudo, como os locais de investigações, a amostra coletada e exclusiva a gestores públicos das realidades investigadas, e as dificuldades de coleta de dados impostas pela pandemia da COVID-19. Isto posto, sugere-se, como agenda de pesquisa, estender a pesquisa para outros municípios maranhenses, do Brasil e do mundo, ampliar a investigação para variados segmentos e atores sociais do setor produtivo do turismo e estabelecer as pesquisas em bases quantitativas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,pequeno%20porte%2C%20de%2017%25>>. Acesso em: 20 jan. 2022.

ALESSI, V. M. **Rodas de conversa: uma análise das vozes infantis na perspectiva do círculo de Bakhtin**. Curitiba: Editora UFPR, 2014.

ALVES, J.; LOK, T.; LUO, Y.; HAO, W. **Crisis management for small business during COVID-19 outbreak (...)**. 2020. Disponível em: <<https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS [ABRACORP]. 2020. Disponível em: <<https://www.abracorp.org.br/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

BARBOSA, L.G. et al. **Impacto Econômico do Covid-19 Propostas para o Turismo Brasileiro**. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed1.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ed. rev. ampl. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTIK, A.; BERTRAND, M.; CULLEN, Z. B.; GLAESER, E. L.; LUCA, M; STANTON, C. The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. **Harvard Business School Working Paper**, p. 20-102, 2020.

BAUM, T.; HAI, N. T. T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p. 2397-2407, 2020.

BENI, M.C. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, 2020.

BOUÇAS DA SILVA, D. L.; HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 9-29, maio/ago. 2020.

BOUÇAS DA SILVA, D. L.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2021.

BRASIL. **Medida Provisória nº 948, de 8 de abril de 2020** (...). 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv948.htm>. Acesso em: 27 jul. 2020.

CARVALHO, F. C. **Políticas de desenvolvimento regional-territorial e governança: uma análise recente sobre o Estado do Maranhão (Brasil)**. 244f. 2015. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Rio Claro, 2015.

CHINAZZI, M.; DAVIS, J.; AJELLI, M.; GIOANNINI, C.; LITVINOVA, M.; MERLER, S.; PASTOREYPIONTTI, A.; MU, K.; ROSSI, L.; SUN, K.; VIBOUD, C.; XIONG, X.; YU, H.; HALLORAN, E.; LONGINIJR., I.; VESPIGNANI, A. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. **Science**, v. 368, p. 395-400, 2020.

CONFEDERAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL [CTP]. **Clean & Safe**. 2020. Disponível em: <<https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/selo-estabelecimento-clean-safe/sessao-1-formacao-selo-clean-safe-et-al-avt-aat.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

COSTA, H. A.; NASCIMENTO, E. P.; HOFFMANN, V. E.; BOUÇAS DA SILVA, D. L. ¿Por qué cooperan las micro y pequeñas empresas turísticas? **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 26, n. 4, p. 781-803, 2017.

COSTA, H. A.; SILVA, D. L. B.; NASCIMENTO, E. P. A Governança sonhada para o Turismo: uma análise sobre o voucher único de Barreirinhas (Maranhão, Brasil), a partir da visão dos empresários do setor turístico. **Revista Turismo & Desenvolvimento**. N. 17/18, p. 701-715, 2012.

DUBE, K.; NHAMO, G.; CHIKODZI, D. COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. **Current Issues in Tourism**, p. 1-4, 2020.

ESTADO DO MARANHÃO. **Decreto nº 35.672, de 19 de março de 2020**. 2020a. Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/wp-content/uploads/2020/03/DECRETO-35.672-DE-19-DE-MAR%C3%87O-DE-2020.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

ESTADO DO MARANHÃO. **Decreto nº 35.677, de 21 de março de 2020**. 2020b. Disponível em: <<http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=5799>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

FERREIRA, H. C. H.; FONSECA FILHO, A. S. Dilemas, expectativas e perspectivas sobre o ensino superior de turismo e hospitalidade em tempos de COVID-19. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 14, p. 29-49, dez. 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v, 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS [FGV]. **Impacto econômico do COVID-19**: propostas para o turismo brasileiro. FGV/EBAPE, 2020.

HALL, C.M.; SCOTT, D.; GÖSSLING, S. Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. **Tourism Geographies**, 2020.

HIERNAUX-NICOLAS, D. Turismo e imaginarios. In: HIERNAUX-NICOLAS, Daniel; CORDERO, Allen; MONTIJN, Luisa Van Duynen. **Imaginarios sociales y turismo sostenible**. Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 2002.

HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L. M. S. Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho(...). **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 18-41, jan./fev. 2013.

HOFFMANN, V. E.; VIEIRA, D. P.; REYES JR., E.; MELO, M.S.R. Estrategia Empresarial en Períodos de Crisis(...). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 24, p. 681-700, 2015.

IGLESIAS-PRADAS, S.; HERNÁNDEZ-GARCÍA, A.; CHAPARRO-PELÁEZ, J.; PRIETO, J.L. Emergency remote teaching and students' academic performance in higher education

during the COVID-19 pandemic: A case study. **Computers in Human Behavior**, n. 119, p. 1-18, 2021.

INFRAERO. **São Luís ganha novas frequências aéreas para diversos destinos**. 13 fev. 2020. Disponível em: <<https://www4.infraero.gov.br/imprensa/noticias/sao-luis-ganha-novas-frequencias-aereas-para-diversos-destinos/>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

INFRAERO. **Estatísticas**. 2020. Disponível em: <<https://transparencia.infraero.gov.br/estatisticas/>>. Acesso em: 10 out. 2020.

KIM, J.; LEE, S.; TANG, L. Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants(...). **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 43, p. 32-41, 2020.

KRAUS, S.; CLAUSS, T.; BREIER, M.; GAST, J.; ZARDINI, A.; TIBERIUS, V. The economics of COVID-19(...). **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, p. 1355-2554, 2020.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. 2. ed. ampl. e atual. São Paulo: Aleph, 2012.

MARANHÃO. Secretaria de Estado do Turismo. **Plano Estratégico de Turismo do Estado do Maranhão**. Plano Maior 2020: Turismo, a certeza do futuro do Maranhão, 2011.

MARANHÃO. Secretaria de Estado de Turismo. **Aeroporto de São Luís encerra 2019 com alta na movimentação de passageiros**. 2020. Disponível em: <<https://www.turismo.ma.gov.br/aeroporto-de-sao-luis-encerra-2019-com-alta-na-movimentacao-de-passageiros/>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

MARINHO, M.A. **Territorialidade e governança em áreas protegidas: o caso da comunidade do Marujá, no Parque Estadual da Ilha do Cardoso (Cananeia, SP)**. 2014. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO. **Mapa do Turismo 2019-2021**. 2019. Disponível em: <<http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>>. Acesso: 22 jul. 2020.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo: diretrizes operacionais**. Brasília, 2005.

NERI, M. **Onde estão os idosos?** Conhecimento contra o Covid-19. 2020. Disponível em <<https://cps.fgv.br/covidage>> Acesso em: 02 maio 2021.

PANOSSO NETTO, A.; OLIVEIRA, J. L. S.; SEVERINI, V. F. Do overtourism à estagnação. Reflexões sobre a pandemia do Coronavírus e o turismo. **Cenário - Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, Brasília, v. 8, n. 14, p. 17-34, jun. 2020.

RODRIGUES, L. M. **O segredo do Brasil: os sentidos do lugar turístico no discurso da propaganda oficial sobre os Lençóis Maranhenses**. São Luís, EDUFMA, 2013.

SANTA ANA, A.G. **Os impactos da COVID-19 nas agências e operadoras de turismo do Brasil: tendências e perspectivas**. 2020. Disponível em:

<https://www.academia.edu/43767808/Artigo_Os_impactos_da_COVID_19_nas_ag%C3%A1ncias_e_operadoras_de_turismo_do_Brasil_tend%C3%A1ncias_e_perspectivas>. Acesso em: 20 set. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Turismo staycation**. 2020. Disponível em:

<<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/setores/turismo/boletins-de-tendencia/>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

SILVA, D. L. B.; ANDRADE, D. A. C.; CASALES-GARCIA, V.; LEITÃO, D. C. Estratégias de alojamentos turísticos para momentos de crisis [...]. **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 25, dez. 2018.

SILVA, D. L. B.; PINHO, T. R. R.; LUCENA, C.; CASALES-GARCIA, V.; ALMEIDA, I. C. La gobernanza en el Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, Brasil: análisis preliminar del voucher digital sobre la perspectiva del trade. **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, v. 13, n. 28, p. 308-332, jun./jul. 2020.

VANHOVE, N. **The economics of tourism destinations: theory and practice**. New York: Routledge, 2017.

VEAL, A. L. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.

WANG, F.; LOPEZ, C. Does communicating safety matter?. **Annals of Tourism Research**, v. 80, p. 1-12, 2020.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M.B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, v. 41, p. 7-18, 2020.

UNWTO, WORLD TOURISM ORGANIZATION. **An inclusive response for vulnerable groups**. 2020. Disponível em: <www.unwto.org/covid-19-inclusive-response-vulnerable-groups>. Acesso em: 20 jul. 2020.

UNWTO, WORLD TOURISM ORGANIZATION. **International Tourism Highlights**. 2019.

UNWTO, WORLD TOURISM ORGANIZATION. **‘Overtourism’? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions**. UNWTO: Madrid, 2018.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso Rimoli, Lenita Esteves. São Paulo: Atlas, 2015.