



# REVISTA ISSN: 2316-1493 RTEP TURISMO ESTUDOS & PRÁTICAS

## DA ADVERSIDADE À PROSPERIDADE: GESTÃO DA CRISE DECORRENTE DA PANDEMIA DA COVID-19 NA COLÔNIA WITMARSUM (PARANÁ – BRASIL)<sup>1</sup>

*FROM ADVERSITY TO PROSPERITY: MANAGING THE CRISIS RESULTING FROM THE  
COVID-19 PANDEMIC IN THE WITMARSUM COLONY (PARANÁ - BRAZIL)*

Mirna de Lima Medeiros<sup>2</sup>

Daniele Cristina Marcovicz de Oliveira<sup>3</sup>

Augusta Pelinski Raiher<sup>4</sup>

**RESUMO:** A crise proveniente da pandemia da Covid-19 atingiu muitos países do mundo, afetando vários setores da economia, incluindo o turismo. Esse impacto deu-se de diferentes formas de acordo com os lugares e proveniência de seus visitantes. Locais próximos de centros emissores, com espaços amplos e abertos, podem ter se beneficiado de barreiras (físicas, legais ou psicológicas) para viagens mais distantes. Nesse sentido, investigar localidades com essas características pode apontar resultados bem distintos ao de destinos mais populares e populosos. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar como os gestores dos estabelecimentos de alimentos e bebidas da Colônia Witmarsum/PR enfrentaram a crise decorrente da pandemia vigente. Witmarsum é um destino próximo à capital paranaense de apelo rural gastronômico. Sendo o maior número de atrativos listados “para visitar” pela página do Turismo de Witmarsum do setor de A&B (alimentos e bebidas). Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais. Todos os empreendimentos listados (18) foram convidados a participar, e houve retorno positivo de 10 empreendedores desse setor (55,6%). Em seguida foram analisados descritivamente por meio de análise de conteúdo. Essa foi auxiliada pelo software Iramuteq em duas respostas consideradas chave na pesquisa: em relação aos aprendizados obtidos no decorrer da pandemia e momentos marcantes do período. Os resultados apontam que os gestores atravessaram momentos de medo e incerteza, além de dificuldades financeiras. No entanto, houve aumento no número de turistas, sendo visto como oportunidade de crescimento para estes estabelecimentos, alavancando as vendas, possibilitando investimentos e dando visibilidade ao local. **Palavras-chave:** Gestão de Crises; Covid-19; Resiliência; Colônia Witmarsum; Turismo Gastronômico.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Fórum ABRATUR 2023, evento realizado pela Academia Internacional para o Desenvolvimento da Pesquisa em Turismo no Brasil, em Junho de 2023 na cidade de São Luís do Maranhão. Aprovado para Fast Track.

<sup>2</sup> Professora Associada no curso de Turismo e no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). E-mail: mirnadelimamedeiros@gmail.com

<sup>3</sup> Bacharel em Turismo pela da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). E-mail: daniellemarcovicz@gmail.com

<sup>4</sup> Professora Associada no curso de Economia e nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas e Economia da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Bolsista de Produtividade em Pesquisa pelo CNPq. E-mail: apelinski@gmail.com



**ABSTRACT:** The crisis caused by the Covid-19 pandemic reached many countries around the world, affecting various sectors of the economy, including tourism. This impact has been felt in different ways depending on the location and origin of visitors. Places close to emitting hubs, with wide-open spaces, may have benefited from barriers (physical, legal or psychological) to travel further afield. In this sense, investigating locations with these characteristics can show very different results to more popular and populated destinations. Thus, the aim of this study was to analyze how the managers of food and beverage establishments in Witmarsum Colony (Brazil) coped with the crisis resulting from the current pandemic. Witmarsum is a destination near the capital of Paraná with a rural gastronomic appeal. The largest number of attractions listed "to visit" on the Witmarsum Tourism website are in the F&B (food and beverage) sector. Data collection occurred through face-to-face interviews. All the businesses listed (18) were invited to participate, and 10 entrepreneurs in this sector (55.6%) responded positively. We analyzed the interviews descriptively using content analysis aided by the Iramuteq software for two answers considered key in the research: in relation to the lessons learned during the pandemic and the defining moments of the period. The results show that the managers went through moments of fear and uncertainty, as well as financial difficulties. However, there has been an increase in the number of tourists, which is seen as an opportunity for growth for these establishments, boosting sales, enabling investment and giving visibility to the place. **Keywords:** Crisis Management; Covid-19; Resilience; Witmarsum Colony; Gastronomic Tourism.

## INTRODUÇÃO

Uma crise pode ser definida como enfrentamento de situações indesejadas, que não podem ser previstas e/ou fora do comum, quase incontroláveis, a qual gera uma sensação de instabilidade e desconforto em grande escala (Rosenthal et al., 1989). Dentro desta perspectiva, pode-se considerar como uma crise (ou várias crises sobrepostas) a conjuntura decorrente da doença conhecida como Covid-19, uma das maiores pandemias da história (Barreto et al., 2020; Lai et al., 2020; Kastenholtz et al., 2021; Ramli et al., 2023).

De acordo com o Ministério da Saúde (2020), o coronavírus faz parte de uma família de vírus comuns em várias espécies de animais, como os exemplos do MERS-CoV e SARS-CoV. O surgimento e a rápida propagação do novo coronavírus (SARS-CoV-2), causador da Covid-19, "criou condições que impactam a vida de todos os países e pessoas em todo o mundo, forçando mudanças políticas, econômicas e sociocomportamentais nas sociedades em, indiscutivelmente, uma escala sem precedentes na era moderna" (Baum & Hai, 2020).

A fim de controlar a pandemia, foi necessário aplicar diversas medidas de saúde pública: quarentenas, restrições de horários ou *lockdowns*, distanciamento social, uso obrigatório de máscaras, limitação de viagens internacionais etc. Diante disso, ocorreram também alterações no comportamento das pessoas, empresas e instituições governamentais e, conseqüentemente, diversos setores da economia mundial foram afetados (Gössling, Scott, & Hall, 2020).

Especificamente com relação ao turismo brasileiro, o Ministério do Turismo divulgou a relação de "Tendências do Turismo 2021". Nelas são identificadas tendências de uma maior procura por locais mais seguros em que a higienização é uma prioridade; viagens em grupos menores e o turismo de isolamento, ou seja, locais abertos e de contato com a natureza. Além de dar destaque ao termo *staycation*, que seria o turismo de proximidade, significa um turismo que visa opções próximas da cidade de moradia.

Partindo desse cenário, pareceu oportuno analisar como os gestores dos estabelecimentos de alimentos e bebidas da Colônia Witmarsum/PR enfrentaram a crise



decorrente da pandemia da Covid-19. Essa colônia localiza-se no Estado do Paraná, na região dos Campos Gerais, cerca de 60km da capital Curitiba, e integra o município de Palmeira. O turismo passou a compor o cenário de Witmarsum no início dos anos 2000, através da criação de pousadas e cafés para atender turistas que se locomoviam até o local para tratar de assuntos com a cooperativa leiteira<sup>5</sup> (Holm et al., 2017). Ao longo dos anos, as motivações desses turistas se alteraram, seu foco de negócios se transformou na procura pelo lazer e pelas ofertas gastronômicas disponíveis nos cafés e restaurantes da localidade (Holm et al., 2017). Atualmente a maioria de seus atrativos pertence a área de alimentação, havendo cervejarias artesanais, cafés coloniais e restaurantes que em geral destacam pratos de origem alemã (Turismo Witmarsum, 2022). Alguns desses funcionam somente em finais de semana e feriados tendo os turistas como seu principal público-alvo.

A pandemia da Covid-19 é um acontecimento único que impactou grande parte do mundo, mas ao mesmo tempo pode ser considerada um tipo de crise que pode voltar a ocorrer. Desse modo descrever e interpretar os aprendizados pode ser válido não só para o momento-lugar que será focado. Alguns trabalhos sobre as adaptações necessárias e resiliência dos negócios foram elaborados logo no início da pandemia (Coelho & Mayer, 2020; Fusté-Forné & Hussain, 2021). Contudo, ainda há espaço para estudos empíricos, especialmente no setor de restaurantes, que pode ser considerado um dos mais afetados e, ao mesmo tempo, criativo, inovador e resiliente (Fusté-Forné & Hussain, 2021).

## GESTÃO DE CRISES NO CONTEXTO DA COVID-19

Crise pode ser definida como um evento extremo, inesperado ou imprevisível que requer uma resposta urgente das organizações (Doern, Williams, & Vorley, 2019). Podem ter diversas origens caracteriza crise como eventos de grande magnitude tais como desastres naturais, terrorismo, guerras, questões de saúde pública ou inerentes à Economia etc. E podem ainda conjugar diversos desses fatores. Como apontam Ramli et. al (2023), no caso em curso, a pandemia de Covid-19 criou “múltiplas e sobrepostas crises econômicas, sociais e de saúde” todas elas criando ambiguidade sobre como as empresas irão sobreviver e emergir.

As empresas (independente do porte ou mercado) estão sujeitas a enfrentarem crises, sejam elas financeiras, administrativas, fiscais, tecnológicas, reputacionais, entre outros. Para administrar crises são exigidos planejamentos e ações de curto, médio e longo prazo, não só para solucionar o evento em si, mas para evitar novos riscos (Henderson & Ng, 2004). As diferentes estratégias adotadas pelas empresas vão definir a sua resiliência, ou seja, a capacidade através da qual sobreviverá, se recuperará e até crescerá quando uma crise perturba o seu funcionamento (Huang & Jahromi, 2021).

A vista disso, considerando a pandemia uma crise já instaurada e categorizada, há ações a serem tomadas para amenizar os impactos no âmbito social e econômico. Considerando algumas pesquisas anteriores sobre gestão de crises em relação à saúde no turismo, bem como trabalhos específicos sobre a crise decorrente da Covid-19, é possível encontrar dados a respeito de maneiras que estabelecimentos e empresas podem proceder, essas são listadas no Quadro 01.

<sup>5</sup> A Cooperativa Witmarsum é um empreendimento iniciado em 1952 por imigrantes alemães e seus descendentes. Esses migrantes, eram menonitas, que antes de se estabelecerem no Paraná, passaram pela Rússia e Santa Catarina. Trata-se de uma cooperativa mista que beneficia o leite e grãos. Comercializa leite e queijos finos, bem como grãos para o setor agrícola.



Quadro 01: Estratégias para mitigação de crises decorrentes de doenças infectocontagiosas

Estratégia	Síntese das ações	Autores
Criação de Equipe de Gestão de Crises	Monitoramento constante, planejar para disrupções, Delineamento de possíveis cenários e ações de respostas, Tomada de decisão, Documentação, comunicação com toda organização.	Craven et al., 2020; Henderson & Ng, 2004; Huang & Jahromi, 2021; Kim et. al, 2005;
Gestão de pessoas	Adoção de medidas de higiene mais rigorosas, manter comunicação adequada e garantir saúde mental, monitorar a saúde dos colaboradores e suas capacidades; Treinamento em novos procedimentos e uso de equipamentos de segurança; Trabalho remoto, licenças não remuneradas e cancelar as atividades temporariamente	Coelho & Mayer, 2020; Craven et al., 2020; Henderson & Ng, 2004; Kim et. al, 2005;
Gestão de Interações com clientes	Monitoramento do comportamento e da saúde do consumidor; Uso de recursos tecnológicos e <i>bigdata</i> ; Estabelecimento de comunicação eficaz para informar e educar o consumidor, bem como transmitir confiança; Desenho de promoções e/ou parcerias para atração de consumidores (quando possível); Redesenho da experiência e dos encontros de serviços; adaptações para atendê-lo de forma remota (ex. <i>delivery</i> , <i>ambientes virtuais</i> );	Coelho & Mayer, 2020; Craven et al., 2020; Henderson & Ng, 2004; Huang & Jahromi, 2021; Kim et. al, 2005;
Gestão de Instalações e Capacidade	Adaptação e/ou novos usos dos espaços físicos; Redesenho para reduzir aglomerações e garantir o distanciamento; Sistema de reservas e melhoria das previsões para aproveitamento da capacidade; Proteção da propriedade; Diminuição de espaços ativos para contenção de custos (como água, energia, etc.); Mapeamento e estabelecimento de planos de evacuação ; Inovação para higienização de instalações	Coelho & Mayer, 2020; Henderson & Ng, 2004; Kim et. al, 2005; Luković et al., 2023;
Gestão de Processos e Tecnologia	Adoção de processos flexíveis; Redesenho de processos para redução ou substituição de interações pessoais; Sistemas inteligentes ( <i>smart systems</i> ); Novos protocolos de higiene e biossegurança; Gestão de filas e processos de atendimento	Coelho & Mayer, 2020; Huang & Jahromi, 2021;
Gestão Financeira	Assegurar liquidez; candidatar-se a auxílio emergencial oficial; Diminuição de despesas operacionais;	Craven et al., 2020; Henderson & Ng, 2004; Huang & Jahromi, 2021; Kim et. al, 2005;
Relações com fornecedores	Estabilizar a cadeia de suprimentos; realizar negociações dos insumos; Estabelecer redes de cooperação;	Craven et al., 2020; Henderson & Ng, 2004; Huang & Jahromi, 2021;
Demonstrar Propósito	Mostrar empatia e atuar de socialmente responsável e em prol do coletivo; Levar em consideração a questão climática, a sustentabilidade, segurança global e gestão de resíduos	Craven et al., 2020; Luković et al., 2023;

Fonte: Elaborado com base nos autores listados na terceira coluna.

Obs. Coelho & Mayer (2020) realizaram seus apontamentos com base em 7 artigos sobre “Covid” e “Turismo” publicados até o dia 15 de maio de 2020 (Gössling et al., 2020; Hall et al., 2020; Higgins-desbiolles, 2020; Lo et al., 2020; Shi & Liu, 2020; Williams & Kayaoglu, 2020; Zheng, Goh, & Wen, 2020), relatórios, artigos de especialistas e documentos de associações de classe.

Apesar das diversas estratégias (e subestratégias) existentes, Huang & Jahromi (2021) apontam que em um ambiente severo, o que seria o caso de todos os cenários pandêmicos da COVID-19, as empresas devem inicialmente adotar estratégias que as ajudem a sobreviver e a libertar recursos, e, em seguida, complementá-la com

estratégias de construção de resiliência baseadas no grau de volatilidade e maleabilidade do ambiente.

O que se apontou nessa seção não é algo novo ou extraordinário, pelo contrário, trabalhos anteriores já apontavam que os negócios deveriam “[...] esperar que surtos de doenças infecciosas existentes ou de novos tipos se repitam e os riscos não devem ser ignorados” (Henderson & Ng, 2004, p. 416). É fundamental que as organizações busquem conhecimento e preparo estratégico em gestão de crises. Talvez com a magnitude da pandemia da Covid-19 isso se torne mais evidente.

## METODOLOGIA

Para coleta dos dados do presente trabalho exploratório-descritivo optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com os proprietários de negócios do segmento de A&B de Witmarsum. A escolha dos estabelecimentos deu-se a partir da listagem disponível no “mapa” turístico entregue aos visitantes no Centro de Informações Turísticas local (Figura 1) que possuía 18 estabelecimentos nesta categoria.

Figura 1 - Mapa Turístico de Witmarsum



Fonte: Turismo Colônia Witmarsum (2022).

Dentre estes, 10 empreendedores (Tabela 1) aceitaram o convite para a entrevista presencial. Foi ofertada a possibilidade de entrevista remota, contudo isso não aumentou a amostra. As entrevistas foram guiadas por um roteiro e realizadas no período de 10 de março a 30 de abril de 2022, tendo duração média de 40 minutos.

Todos os participantes receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e autorizaram a exposição dos nomes dos empreendimentos. Opta-se pela exposição do nome apenas para caracterizar a amostra na Tabela 1 (e também agradecer aos participantes). As falas consideradas mais críticas na seção de “Resultados e Discussões” preserva os respondentes.

**Tabela 1** - Dados dos Empreendimentos

Estabelecimento	Tipologia Autodeclarada do Negócio	Inauguração
Kliewer	Café Colonial	1991
Bauernhaus	Restaurante	1999
Edit's Koffe Holf	Café Colonial	2009
Frutilhas Lowen	Restaurante	2009
Delícias da Sogra	Empório	2012
Usinamalte	Biergarten	2014
Bierwit	Restaurante	2015
Sauerteig	Padaria Artesanal	2016
Lecker	Biergarten	2017
Eiskugelhof	Sorveteria	2020

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022).

Utilizou-se a análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo estas utilizadas através de procedimento sistêmico e objetivo de descrição de conteúdos transmitidos. Tem-se, então, uma pesquisa de cunho qualitativo, recorrendo a indicadores não frequentes que são suscetíveis de permitir interferências, como na presença ou na ausência, sendo possível construir algo igual ou superior ao que relata a frequência de aparição (Bardin, 1977).

Essa análise foi auxiliada pelo *software* Iramuteq no caso dos dois principais questionamentos contidos na entrevista: “Durante a pandemia, houve algum momento muito marcante positiva ou negativamente para você?” (Técnica dos Incidentes Críticos) e “Você considera que a pandemia trouxe alguma lição?”. As falas dos entrevistados foram transcritas em dois *corpus* textuais. No caso do *corpus* referente ao aspecto marcante, havia 10 textos que se dividiram em 51 segmentos de texto e 1.838 ocorrências (palavras, formas, vocábulos), sendo 428 com apenas uma ocorrência; já no referente à lição, os 10 textos se fragmentaram em 46 segmentos de texto e 1.586 ocorrências, sendo 383 de ocorrência única. Em ambos, efetuou-se a análise com nuvem de palavras para verificar a frequência de citação dos termos, e a análise de similitude, a fim de compreender a interligação das palavras mais mencionadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme pode-se observar na seção anterior, os respondentes da pesquisa possuem diferentes tipos de estabelecimentos gastronômicos [restaurante (30%), *biergarten* (20%), café colonial (20%), empório (10%), sorveteria (10%) e padaria artesanal (10%)]. Dos quais 20% foram inaugurados antes do ano 2000, 20% no período de 2000 a 2010 e 60% depois de 2010, o que se alinha com o aflorar do Turismo na colônia (Holm et al., 2017).

Para compreender a situação pré-pandemia solicitou-se aos sujeitos relatar se haviam dificuldades anteriores. Entre as questões mencionadas aparecem mais de uma menção à: imprevisibilidade da demanda (03); a dificuldade em encontrar “mão-de-obra”, principalmente qualificada (02); e falta de recursos para investir (02). Também



houve comentário sobre: informalidade; fornecedores que atendessem a demanda no local; concorrência; espaço físico reduzido; e questões pessoais (como conciliação do negócio com outro trabalho, estado de saúde e aspectos familiares).

Os restaurantes como parte do sistema de turismo de um destino são exortados a proporcionar experiências gastronômicas seguras que satisfaçam as novas regras legais e sociais derivadas da pandemia de Covid-19 (Fusté-Forné & Hussai, 2021). Nesse sentido, cabe contextualizar as normativas aplicáveis durante o período de estudo. Questões essas que aclaram que parte das reações ante à crise não foram deliberadas apenas pelos empreendedores, mas sim partiram de orientações estatais.

Pela Portaria nº 188, no dia 03 de fevereiro de 2020 foi declarado estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional decorrente da pandemia de Covid-19. Tal estado de emergência encerrou-se em 22 de abril de 2022. Entre estas duas datas houve, em 20 de março de 2022, através do decreto legislativo nº6, o reconhecimento de Estado de Calamidade Pública Nacional.

As diretrizes nacionais também eram traduzidas aos estados e municípios que possuíam certa autonomia para legislar de acordo com a realidade do território, especialmente conforme o nível de infecção pela Covid-19 em cada período de tempo. Utilizando-se desta perspectiva, o Decreto Municipal de Palmeira nº 13.551, de 23 de março de 2020, o Art 2º- B autoriza a abertura de estabelecimentos não essenciais, tal como produção e comercialização de alimentos em bares/restaurantes e similares, desde que sigam algumas diretrizes, destacando o fornecimento de álcool em gel ou 70% para funcionários e clientes, manter distanciamento de 2 metros dentro do local e 1,5 metro em filas.

Os entrevistados responderam unanimemente que as medidas do decreto municipal foram adotadas pelos seus estabelecimentos e que em sua maioria foram acatadas pelos turistas. Não obstante, em 60% dos empreendimentos foram relatados algumas ocasiões em que indivíduos se recusaram a colocar máscaras e tiveram que se retirar, além de não respeitar a lotação máxima permitida no local e haver aglomerações em filas. E de momentos de esquecimento de máscaras por parte dos turistas, que quando lembrada pelos funcionários, eram seguidas e respeitadas. Em contrapartida, 20% mencionaram que os turistas por interesse próprio buscavam álcool e luvas para a utilização.

Aponta-se que, no setor de alimentação, a atenção às medidas sanitárias foram um dos principais fatores para decisão dos consumidores (Sun et al., 2022; Fusté-Forné & Hussain, 2021). Há que se ressaltar que a importância dessas medidas variou de acordo com o momento pandêmico (Kirk & Rifkin, 2020) e tipo de serviço (Sun et al., 2022).

Nesse sentido, tem-se outro marco temporal importante: o uso da vacina para a Covid-19 que teve início no Brasil no dia 17 de janeiro de 2021. Quando abordados sobre alterações depois desse marco: 90% responderam que houve mudanças no comportamento dos consumidores. Dos respondentes que afirmam haver mudanças, 50% afirmaram que a demanda caiu e 30% afirmaram que cresceu depois do início da vacinação. Dentre todos os respondentes, 80% mencionaram haver percebido a volta do público mais velho e a junção de famílias maiores e/ou a percepção de sentimentos como “confiança”, “liberdade” e “tranquilidade” por parte dos turistas.

Ao longo de 2021, com o andamento da vacinação, estando grande parte da população nacional com as duas doses contra a Covid-19, a opinião popular seria de que a pandemia estaria chegando próxima do fim, trazendo a sensação de alívio. Levando isto em consideração, é visto através do Decreto Estadual nº 10.530 de 16 de março de



2022, a remoção da obrigatoriedade de máscaras em locais públicos abertos, seguido pelo Decreto nº 10.596 de 29 de março de 2022, o qual revoga a obrigatoriedade de máscara em locais fechados. Demonstrando uma janela temporal consideravelmente pequena entre os dois decretos, não dando oportunidade de observar o comportamento e as transmissões durante este primeiro decreto, para posteriormente ir em frente ou recuar na decisão, o que deixa claro uma ação sem preparo ou discussões.

A pesquisa “Tendências do Turismo 2021” publicada pelo Governo Federal, menciona a busca por locais ao ar livre e de natureza. Isso foi confirmado no destino a partir das falas de 60% dos gestores que destacaram esses fatores como sendo a motivação para a escolha do destino. Além disso, a pesquisa também menciona turismo de proximidade e a valorização de experiências locais, que também são questões apontadas pelos gestores. Dentre os entrevistados, 40% afirmou que quando havia decreto municipal limitando o lazer na cidade de Curitiba, o estabelecimento e a colônia lotavam de turistas curitibanos e 10% afirmaram ocorrer o mesmo quando se tratava do município de Ponta Grossa. A falta de opções de lazer por conta de decretos e os requisitos exigidos para viagens durante o período, fez com que houvesse uma procura de locais mais próximos para lazer, sendo mencionado 40% das vezes.

Ainda em relação a demanda, há declarações de variações extremas, onde os estabelecimentos estariam tendo um fluxo muito alto e logo em seguida baixando consideravelmente em 20% dos estabelecimentos. Porém, 40% dos entrevistados afirmam ter tido maior visibilidade, sendo mais conhecido durante a pandemia da Covid-19.

Quando questionados quanto às formas de enfrentamento da crise decorrente da pandemia tem-se aspectos listados em seis das oito categorias elencadas no referencial teórico sobre gestão de crises. Cabe mencionar que a questão foi colocada de forma livre, para o entrevistado citar o que lhe vinha à mente, sem haver uma condução da parte do entrevistador sobre os pontos específicos a serem descritos. Nesse sentido pode ser que tenham sido implementadas outras ações que não foram citadas pelos respondentes.

Há ausência de menções no que tange a criação de uma equipe de gestão de crises, mas esse fato é compreensível diante do porte dos estabelecimentos (micro ou pequenas empresas). Esse fato acaba por centralizar as decisões na pessoa do dono do empreendimento na maioria dos casos. Também não houve ações mencionadas relativas a explicitação de “propósito das organizações”.

Ações de relacionamento com fornecedores foram pouco explicitadas. Houve apenas comentário de 20% sobre estarem mais cautelosos e pesquisando mais de 10% de compras para estoque. Tal fato pode se dar pelo fato já ter sido mencionado como problemático antes da pandemia.

A gestão financeira foi pontuada como fator problemático apenas nos períodos de fechamento dos estabelecimentos classificados como não essenciais. De acordo com os respondentes, 70% declararam ter suas vendas e conseqüentemente seus lucros, afetados por fechamentos descritos em decretos tanto estaduais quanto municipais. Para lidar com o corte abrupto da receita dos estabelecimentos, 50% afirmaram fazer empréstimos com bancos e/ou familiares; 30% tiveram de utilizar dinheiro em caixa para quitar as contas e pagar o salário de funcionários; 20% utilizaram auxílio disponibilizado pelo governo; 10% mencionaram também ter utilizado economias pessoais. Além disso, tentando reduzir os custos, um dos respondentes comenta que entrou em acordo com os funcionários e ofereceu um mês de férias pagas para cada pessoa, tendo em vista que naquele momento não havia clientes para serem atendidos.

Com relação a gestão de pessoas, diferentemente do que colocado pelos autores



com relação ao enxugamento de pessoal, no caso em questão, houve aumento na contratação de funcionários para atender à demanda crescente de turistas (especialmente em períodos nos quais os estabelecimentos de Curitiba encontravam-se fechados e os de Witmarsum abertos por diferença de decretos municipais). Esse aumento é visto em 07 dos 10 empreendimentos (70% dos respondentes). Dentre os demais, 02 mantiveram o quadro funcional (sendo um deles produção familiar) e o último houve variação, havendo demissões no primeiro período de fechamento, aumento posterior, mas durante o período da realização da entrevista havia retornado para a mesma quantidade de funcionários correspondente ao período pré-pandemia.

Referente às medidas de saúde, houve atendimento aos decretos. Nenhum estabelecimento mencionou capacitação ou equipamento diferente do elencado nos decretos. Dos respondentes, 60% afirmaram disponibilizar álcool em gel em todas as mesas, 20% disseram ter tido um funcionário especialmente para aplicar álcool em gel nas mãos dos turistas durante certo período.

Concernente à gestão das instalações e capacidades 30% mencionaram ter diminuído e espaçado a quantidade de mesas dentro do estabelecimento e outros 30% possibilitaram maior distanciamento por meio de atendimento e novos locais para consumo das refeições nas áreas externas dos seus terrenos. Enquanto estavam fechados pela regulamentação, 20% utilizaram este tempo para fazer melhorias nas instalações de suas organizações. Quando houve reabertura (total ou parcial) outros 50% mencionaram também ter investido nesse aspecto. Em 05 desses 07 empreendimentos o investimento foi na expansão e ou melhoramento do espaço físico interno e/ou externo, para conseguir comportar a demanda; 01 na abertura de uma filial; e 01 em utensílios utilizados pelo turista.

Estratégias de manutenção de distanciamento foram implementadas em restaurantes todo o mundo. Desde linhas simples, divisórias, ou cadeiras ocupadas por objetos como ursos de pelúcia ou manequins, até estufas individuais que também ofereceram oportunidades “instagramáveis” (Fusté-Forné & Hussai, 2021). No caso em questão não foram observadas instalações tão diferenciadas, mas os espaços ao ar livre amplos e a simples distribuição das mesas nesses espaços já favorecia esse fato e, além disso, a paisagem rural circundante e alguns espaços/equipamentos foram pensados para as fotos.

Novos usos também foram dados para espaços outrora desperdiçados. Em dois casos propôs-se o aprimoramento em relação ao entretenimento. Em um deles houve a construção de palco para apresentações musicais e no segundo estabelecimento espaço para a recreação e quadra de vôlei. Também houve instalação de estacionamentos novos em ambos. Uma nova atividade, camping, também foi posta em prática em um dos estabelecimentos e, conseqüentemente, demandou aprimoramento da infraestrutura em termos de instalações como tomadas, luz e água.

No tocante aos processos e tecnologias, a gestão das filas apresentou-se como problemática sendo que nem todos os respondentes souberam endereçar ações para resolver a questão ou ainda enfrentaram desrespeito por parte de turistas na atenção às propostas. Em 50% dos estabelecimentos foi relatado ocorreram aglomerações em filas e/ou tiveram problemas com famílias que gostariam de sentar todos juntos o que não era possível devido aos decretos. Dentre os respondentes apenas 02 (20%) conseguiram implementar com sucesso um sistema de reservas utilizando site e/ou plataforma automática online que não utilizavam antes da pandemia. Após algum tempo, quando houve maior flexibilização dos decretos, mesmo esses acabaram por aceitar “lista de espera” dos turistas transeuntes.



No atendimento aos clientes além da tentativa de conscientização e conversas para mitigar e explicar questões que advinham de decretos (05), foram mencionadas mudanças no cardápio (03); mudança na forma de atendimento (01); utilização de aparelho para avisar que o pedido está pronto para retirada (01); de produtos ofertados (01) e modificações no que já existia (01).

Conforme Ostrowska-Tryzno e Pawlikowska-Piechotka (2022) e Fusté-Forné e Hussai (2021), durante o período pandêmico, o papel das novas tecnologias nos restaurantes aumentou. As inovações foram desde trocas simples como a dos cardápios físicos para os digitais via QRCodes, passando pela melhoria e enriquecimento dos canais de serviço online (com novos aplicativos, estratégias e ofertas alternativas: ordens de entrega online, sistemas de desconto, avaliações de qualidade, aulas de culinária online, apresentações de cozinha de chef, etc.) e também se desenvolveram tecnologias para automação de processos dos restaurantes: desde totens para pedidos e pagamentos até a elaboração e entrega dos produtos por robôs. Essas últimas questões não foram tão observadas no destino em questão, talvez pelo fato de o sinal de telefonia e internet não ser consistente ou por outras características locais.

Dentro da perspectiva de aumento significativo e alteração dos fluxos (bem como de crise generalizada), também foram encontrados relatos de situações que ocorriam anteriormente a pandemia, mas que aumentaram, como: furtos em estabelecimentos; invasão nas propriedades dos moradores juntamente com furto de plantas do local; carros estacionados em locais inapropriados; e reclamações do barulho por parte dos moradores. Essas questões foram elicitadas de forma livre durante as conversas, contudo, na etapa de menção de um momento marcante (Técnica dos incidentes críticos proposta na entrevista) não compuseram os momentos escolhidos pelos entrevistados.

Com relação a um momento que foi muito marcante para cada um durante a pandemia da Covid-19 foi construída uma nuvem de palavras (Figura 2) para ilustrar os discursos e facilitar a interpretação do conteúdo verbalizado pelos respondentes. A ilustração (assim como as seguintes) foi elaborada com uso do *software Iramuteq* a partir dos corpus *textuais*.

Em destaque - indicando maior número de ocorrências - consta a palavra “estabelecimento”, em seguida estão a palavra “pandemia” e a expressão “muito marcante”. Nesse sentido, os empresários expressaram que o ponto alto ao longo da disseminação do novo Covid-19 estava relacionado ao próprio negócio, às atitudes a serem tomadas e as circunstâncias impactantes. Em tamanho mediano, demonstrando recorrência na fala dos entrevistados, pode-se visualizar na nuvem as palavras “começo” e “pagar”, e as expressões “bem difícil”, “não poder abrir” e “parou tudo”. Estas manifestam os obstáculos financeiros e de funcionamento ocasionados pelo baixo fluxo de consumidores e pelo cumprimento das medidas sanitárias implantadas especialmente no começo da pandemia.

Figura 2 - Momento Marcante - Nuvem de Palavras



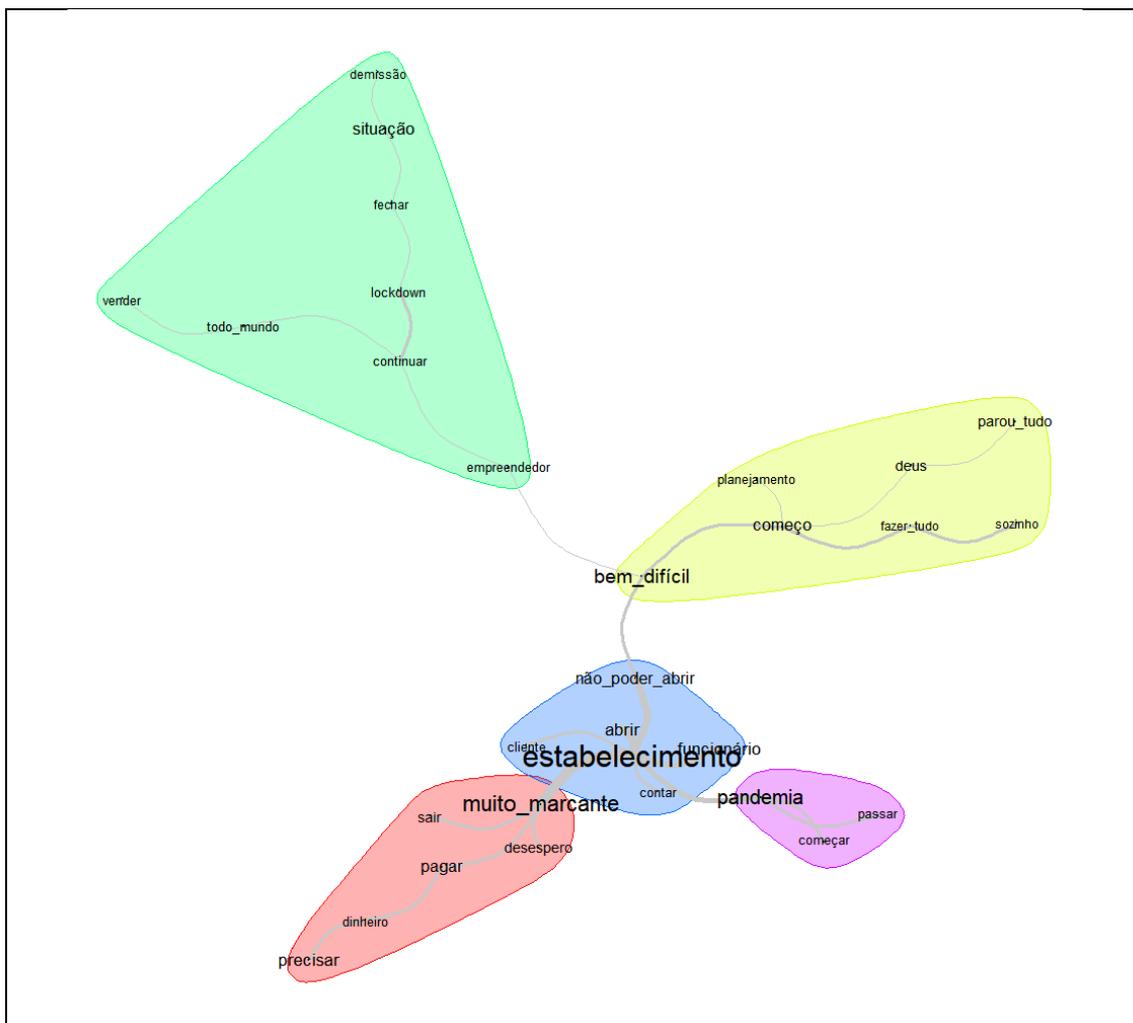
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A nuvem de palavras é complementada pela análise de similitude (Figura 03) da situação mais relevante vivenciada pelos empresários no período pandêmico. A palavra “estabelecimento” aparece no centro interligando-se de maneira mais profunda com “muito marcante”, “pandemia” e “bem difícil”, respectivamente.

De forma mais específica, na fala dos entrevistados a palavra “estabelecimento” veio com dois sentidos: no primeiro, referia-se à necessidade de estar aberto, dado que muitos funcionários dependiam daquele estabelecimento para sobreviver, e; a preocupação com a saúde dos funcionários em decorrência da pandemia, de abrir o estabelecimento e colocar em risco a saúde da sua equipe.

É possível perceber que dentre os pontos mais marcantes para os entrevistados está a condição financeira negativa que a pandemia inicialmente lhes trouxe, com a preocupação (“desespero”) de conseguir pagar todas as suas contas, especialmente o salário de seus funcionários. Ou seja, foi muito difícil manter a confiança, sem se desesperar no início da Pandemia, especialmente por conta da dificuldade de planejamento em decorrência das constantes mudanças de cenários (por momentos poderia se abrir o estabelecimento e, sem aviso prévio, deveria se fechar).

Figura 3 - Análise de Similitude – Momento Marcante



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Embora as estratégias de contenção à disseminação da Covid-19 tenham sido instauradas mundialmente e tenham cumprido sua finalidade, as empresas foram significativamente afetadas de modo negativo (Milwood & Crick, 2021, Gössling, Scott, & Hall, 2020). Nas falas dos entrevistados pode-se notar a insatisfação quanto a efetividade dessas providências.

“Colocaram **muito medo e pressão** de não poder fazer isso, não poder fazer aquilo. A orientação foi muito falada. É bom explicar, mas jogaram muito medo em geral, na minha opinião, nos locais onde estavam trabalhando”. (Respondente C). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“Eu sempre fui à favor do **lockdown**, porém, a forma com que foi executado foi terrível. [...] Não era efetiva essa forma de lockdown, só serviu para prejudicar economicamente, pois o coronavírus continuou aumentando, isso me impactou muito na época da pandemia e eu vi **muitos estabelecimentos fechando**, inclusive empreendedor pequeno que estava começando”. (Respondente G). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).



“[...] quando abríamos, as vendas inevitavelmente eram boas, pois os **clientes estavam procurando qualquer produto para consumirem**. Mas, ao mesmo tempo, a situação negativa está ligada à isso, pois significava que **parou tudo antes**, às vésperas desse bom movimento, dessas boas vendas, significava que parou tudo, ou seja, estagnou, o que não é bom para ninguém, nem para o estabelecimento, nem para quem tem que ficar em casa”. (Respondente J). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

De acordo com o exposto, percebe-se que houve nas empresas uma preocupação com o funcionamento, com os colaboradores e consumidores, somado ao crescimento da reflexão sobre Deus e o próximo.

“Essa pandemia **me aproximou mais de Deus**. Ele fez tudo, Ele sabe de tudo. Foi bom poder sempre contar com Ele, independente das dificuldades. Nós, apesar de estarmos longe da cidade, tivemos casos de morte de pessoas que moram aqui, então claro que isso mexe conosco” (Respondente I). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

Indica-se ainda, a mudança de comportamento para evitar a contração da doença e a vontade de desistir em meio às dificuldades em contraste com a evidência dos obstáculos enfrentados por quem decidiu permanecer no mercado, junto à carência de funcionários, renda e planejamento adequado.

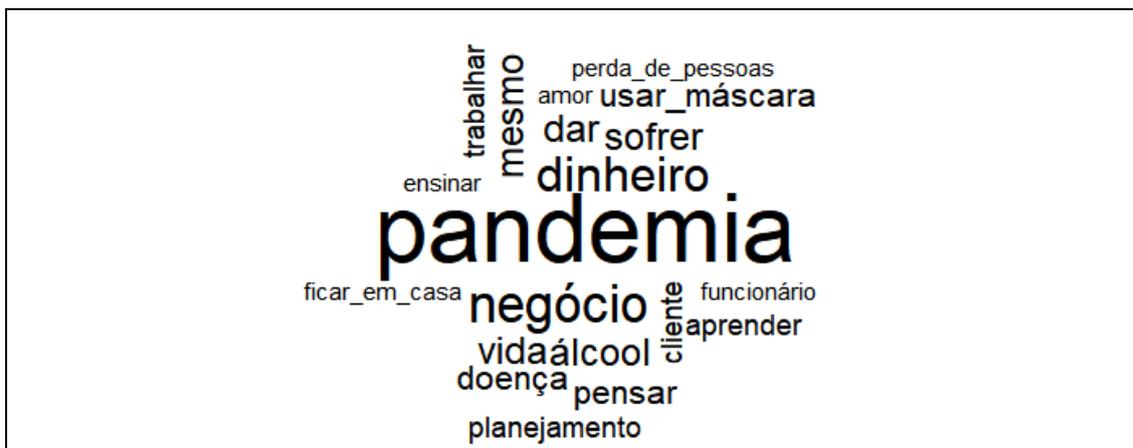
“Chegou na sexta feira, eu peguei o dinheiro dele e ele falou para mim: patrão, eu estou vendo o seu desespero no dia a dia e eu não quero ser mais um problema para você, então eu vou parar de trabalhar e fico à disposição no dia em que abrir. Quando o estabelecimento se reerguer você me liga e eu volto, mas **eu não aguento mais ver seu desespero**. Aquilo foi muito marcante”. (Respondente D). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“O que foi muito marcante para mim na pandemia foi **não poder abrir o estabelecimento**, quando eu estava lá dentro com todos os meus funcionários aqui fora esperando e não poder abrir porque a vigilância sanitária não deixava. Os jovens saíam mesmo não podendo e me machucou ver eles indo embora e eu não poder servir, falar uma palavra amiga. Acho que foi a pior situação, que me machucou na época, mesmo com tudo ajeitado e pronto lá dentro, não poder abrir pois a vigilância sanitária não deixou”. (Respondente F). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“O que marcou foram essas **milhares de mortes**, essa oscilação de movimento, essa incerteza. Ter que abrir o estabelecimento para receber clientes sem saber se a equipe vai estar saudável, se vai ter funcionários. Esse período inteiro foi muito marcante pela **incerteza, insegurança**.” (Respondente B). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

Além de sobreviver diante de uma crise, cabe verificar se houve algum tipo de aprendizado. Sendo assim os entrevistados foram indagados quanto a existência de lições aprendidas por meio da crise decorrente da pandemia da Covid-19. A Figura 4 ilustra, através de uma nuvem de palavras, as respostas obtidas.

Figura 4 - Lições da Pandemia - Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em maior tamanho - indicando maior número de ocorrências - aparece a “pandemia”, em seguida as palavras “negócio” e “dinheiro”. Em tamanho mediano, demonstrando recorrência na fala dos entrevistados, pode-se visualizar na nuvem as palavras: “álcool”, “doença”, “dar” “sofre” e “vida”. Essas menções se relacionaram à percepção e às atitudes de enfrentamento do período pelos entrevistados. Isso fica mais evidente ao se verificarem as narrativas abaixo:

“Nós fomos obrigados a ficar em casa e se sairmos temos que usar máscara, tomar banho de álcool, então acho que houve **essa valorização das pessoas**”. (Respondente D). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“A pandemia veio nos ensinar a **dar mais valor a cada conquista** no seu tempo, a não ter pressa, pois o povo estava muito querendo tudo para ontem. A pandemia fez muitas pessoas repensarem a vida. Aprendi que cada pessoa que vem no meu negócio procura sair, pois também passou por dificuldades e procura alguém que sorria para ela, ela precisa de ajuda. Hoje **nós podemos estar vivas, amanhã não**. Nós fomos poupados, mas muitos morreram”. (Respondente F). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“Vem uma pandemia desta e põe todo mundo para baixo, parece que ficamos **mais humanizados**, deu uma sensação de que somos todos iguais e não tem dinheiro nessa hora, o orgulho foi embora pois todos tinham que se cuidar da mesma forma, usar máscara, álcool e estavam sofrendo. Parece que voltou o **amor** e as pessoas estão **dando mais valor**, sabendo que a vida delas é sensível, que dependemos um do outro. Acho que foi o amor que uniu bastante, estar sofrendo levou a uma experiência de que se você não tem saúde, você não tem nada. Somos únicos, mas a doença pode acabar com tudo num piscar de olhos”. (Respondente H). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

Ainda aparece na nuvem as palavras “aprender” e “planejamento”. Ao relacionar as palavras com a questão abordada, nota-se que parte da lição se relaciona à necessidade de conseguir lidar com a situação causada pela pandemia e se preparar para situações imprevisíveis decorrentes dela, como um cuidado e preocupação em evitar a transmissão do vírus, sendo expresso na nuvem com as menções “doença” e “usar máscara”, assim como demonstram as falas:



“Acho um absurdo alguém não querer **usar máscara** por qualquer razão. Se não há certeza de ela vai ser boa, não custa usar, se salvar uma vida já está ótimo. E sobre o negócio, no planejamento sempre é bom ter uma reserva financeira e a pandemia veio para nós nos **reinventarmos**”. (Respondente B). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“**Ensinou-nos** a ficar mais pé no chão em relação ao negócio, a ter **reserva financeira**, a não dar o passo maior que a perna”. (Respondente D). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

“No mínimo um amadurecimento no próprio negócio. Nós nos forçamos a cuidar mais de perto do estoque, fazer um **planejamento**. [...] Uma das lições foi **cuidar mais de perto** daquilo que nós fazemos, desde o estoque, produção, planejamento, quantidade”. (Respondente J). (Dados da Pesquisa, 2022, grifos nossos).

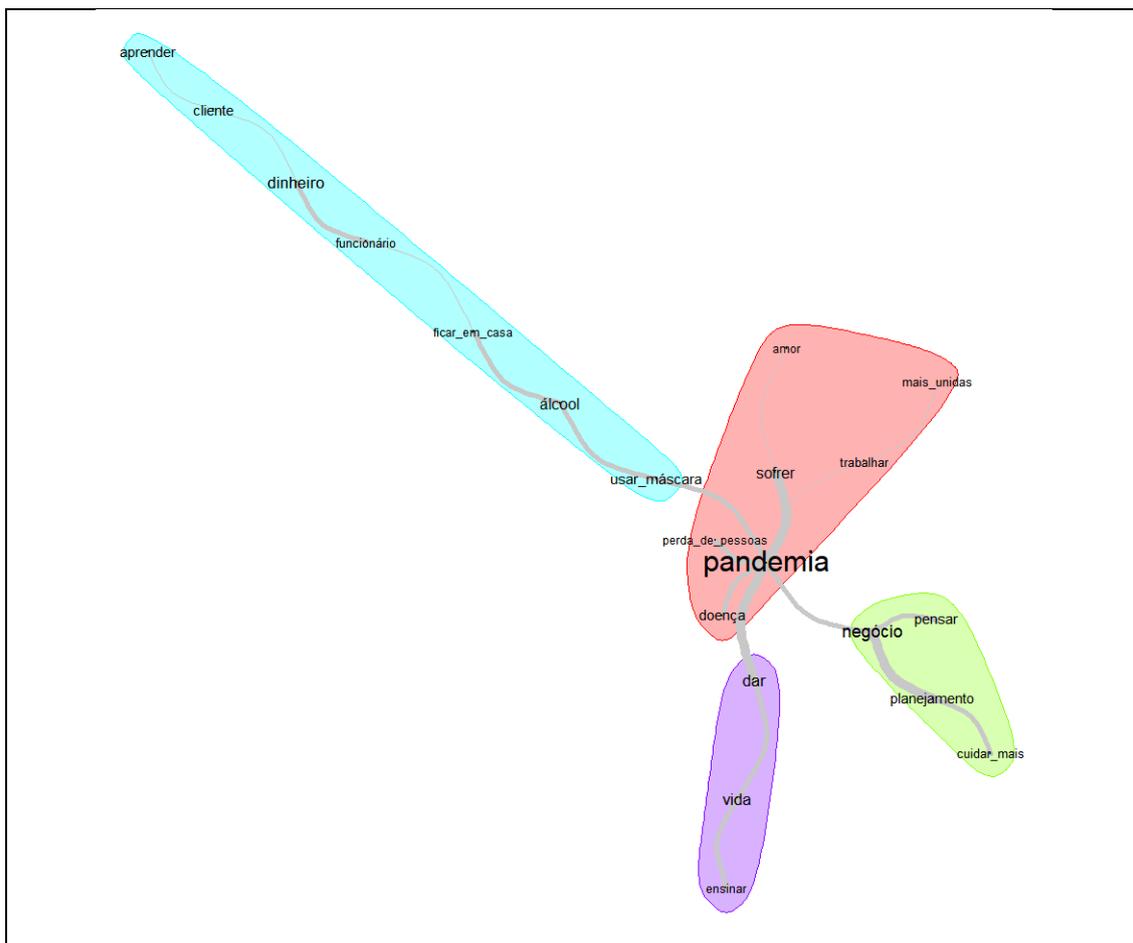
Já nas menores recorrências da nuvem, há “perda de pessoas”, “cuidar mais” e “mais unidas”, que podem ser explicadas através de outra palavra que aparece na mesma categoria, “amor”. É visto nestas expressões a preocupação com pessoas importantes para cada um, o aumento das atitudes de cuidado e atenção, e a visão de que se está mais próximo em razão desse momento de incertezas.

Analisando em conjunto todas as palavras e expressões dispostas na nuvem é perceptível que existe um vínculo de transição. Através da palavra em maior destaque está o acontecimento principal, a pandemia, e em seu entorno as situações e sentimentos que decorreram da mesma pela vivência dos entrevistados. Começando pela preocupação com o negócio e a questão financeira que afetou a visão de vida e mostrou a necessidade de se estar aberto a aprender e se planejar para as demais situações. E, ao passo que a Covid-19 provocou receio ao sair de casa e medo de perder alguém próximo, também trouxe o sentimento de união e o desejo de estar perto de quem se ama.

A adaptação às mudanças, por mais que seja mencionada como fator necessário no âmbito dos negócios, não deve ser tratada como algo simples ou rotineiro. Os diversos emoções e sentimentos mencionados demonstram que é necessária atenção à saúde psicológica e emocional, bem como ao bem-estar dos empreendedores (Pagotto et al., 2022). Além disso podem ter impacto nos resultados, já que, conforme Ramli et al. (2023) as emoções dentro de toda a organização são importantes para a forma como as empresas respondem às crises.

Na Figura 5 está a análise de similitude da lição trazida pela pandemia aos empresários. Nela, é possível identificar a correlação entre as palavras mais citadas nas falas dos entrevistados. O tamanho da fonte, a espessura das linhas e as direções revelam a frequência e a força de ligação entre os vocábulos.

Figura 5 - Análise de Similitude - Lições da Pandemia



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

A palavra “pandemia” recebe maior destaque e se interliga de maneira mais forte a dois outros grupos além do seu, estando estritamente relacionada às palavras “sofrer”, “dar” e “negócio”. Também há uma relação um pouco mais fraca com “usar máscara”. Essas junções transcrevem a dificuldade do período pandêmico para esses empreendedores, somada à necessidade de adaptação tanto pessoal, quanto profissional.

Conforme a análise de similitude foi possível entender que, para os empresários pesquisados, a pandemia relacionou-se a doar-se aos demais, ter energia para viver e desejos de superação. Também foi preciso adaptação para seguir as medidas sanitárias implantadas em todo o mundo, junto à fortificação da saúde psicológica para preservar a mente sã e capaz de lidar com o luto, a enfermidade, o sofrimento e a distância física, os quais contribuíram para aumentar as expressões e atitudes de amor e união.

Quanto à empresa em si houve um grande aprendizado acerca da primordialidade do planejamento para ultrapassar momentos de crise, sem prejudicar os funcionários e o pagamento de salários. Ademais, assimilou-se a importância da estratégia de benchmarking como inspiração para o estabelecimento, aquisição de conhecimento e visão otimizada do público consumidor.

Ao comparar as análises tanto das duas nuvens de palavras quanto das análises de similitude, é possível observar que as respostas obtidas em relação as lições que a



pandemia deixou. Apesar de conter palavras que aparentam serem negativas, possui uma quantidade de palavras e expressões otimistas consideravelmente maior do que na primeira questão. Acredita-se que isso tenha ocorrido por ser uma pergunta voltada ao aprendizado, e por isto houve maior incidência de respostas consideradas esperançasas.

Em relação à primeira pergunta, se trata de um momento que marcou profundamente, entretanto, este poderia ser um acontecimento positivo ou negativo, mas em grande parte foram mencionados pelos entrevistados situações negativas em relação à pandemia, compostas por sentimentos como medo, desespero e incertezas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como os gestores dos estabelecimentos de alimentos e bebidas da Colônia Witmarsum/PR enfrentaram a crise decorrente da pandemia da Covid-19. A partir dos dados obtidos em entrevistas percebe-se que houve dificuldades durante o período, especialmente decorrente dos decretos estaduais e municipais que limitavam a circulação de pessoas, capacidade de lotação e aglomerações. Ademais, causando incerteza nos negócios.

Em contrapartida, a partir do início das flexibilizações no município de Palmeira-PR e manutenção de decretos que mantinham as restrições comerciais nos municípios emissores próximos (Curitiba e Ponta Grossa), os gestores relatam uma alavancagem significativa da demanda no destino.

Em termos de gestão de crise pode-se observar menções nos campos: Gestão de pessoas; Gestão de Interações com clientes; Gestão de Instalações e Capacidade; Gestão de Processos e Tecnologia; Gestão Financeira; Relações com fornecedores. Mas não houve explicitação de demonstrações de propósito (enquanto estratégia de mitigação de crise, ainda que apareçam, de certo modo, nos discursos referentes à aprendizagem decorrente da crise) ou de criação de uma equipe de gestão de crises.

Apesar da crise decorrente da pandemia da Covid-19, os gestores de alimentos e bebidas tiveram êxito ao ultrapassá-la. Foi verificado aumento na demanda, contratação de mais funcionários, investimentos realizados e relatos de maior visibilidade dos estabelecimentos e do destino como um todo. Isto corrobora para a afirmação de que a categoria de alimentos e bebidas da Colônia Witmarsum em sua maioria, obteve saldos positivos não somente financeiros, mas em experiência e gestão de crises.

A presente pesquisa obteve informações de 55,5% dos empreendimentos de alimentação do local e não houve intenção de abordar outras áreas relacionadas ao turismo, assim, não é possível mencionar que este cenário ocorreu em toda a colônia. Apareceram nas entrevistas a relação entre sentimentos advindos das situações decorrentes da pandemia, não sendo foco da pesquisa, porém, podem ser compreendidos melhor através de outros trabalhos com esse foco (Ex. Pagotto et al., 2022; e Ramli et al., 2023) e estudos futuros.

Por fim, a presente pesquisa foi desenvolvida em um momento de baixas na transmissão e mortalidade decorrente da Covid-19. Houve uma nova “onda” posterior, mas não houve enrijecimento das restrições. A recorrência desse vírus, bem como a possibilidade de aparecimento de novos, destaca a importância de se manter registros das ações tomadas, consequências percebidas e aprendizados obtidos. Os resultados se mostraram suficientes para compor de forma devida a intenção da pesquisa. Possui valor significativo não somente para o município de Palmeira/PR, mas também a outros destinos, especialmente os de apelo rural gastronômico. Complementa, no âmbito acadêmico as discussões teóricas com relação a “gestão de crises” e “crise decorrente da



Covid-19” com a exposição empírica de um caso particularmente interessante pelo desfecho positivo.

Ademais, em trabalhos futuros seria importante analisar outras localidades com características diferentes. Por exemplo, destinos que estão mais distantes dos principais centros emissores de turistas ou que possuem empreendimentos turísticos com especificidades diversas (investigando espaços mais amplos e abertos *versus* fechados e limitados, dentre outros). Ao analisar esses diferentes tipos de destinos turísticos, seria possível entender melhor como as especificidades de cada localidade influenciaram a resposta à pandemia e as estratégias adotadas para se adaptar a ela. Isso poderia contribuir para aprimorar as políticas e práticas para enfrentar crises futuras no setor do turismo.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Barreto, M. L., de Barros, A. J. D., Carvalho, M. S. A., Codeço, C. T., Hallal, P. R. C., Medronho, R. de A., ... Werneck, G. L. (2020). O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, 1–4. DOI: 10.1590/1980-549720200032

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7): 2397-2407. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2020-0242.

Coelho, M. F., & Mayer, V. F. (2020). Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 14(39), 3698–3706. DOI: 10.21171/ges.v14i39.3306

Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). *COVID-19 : Implications for business* (Issue March). <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

Doern, R., N. Williams, and T. Vorley. 2019. “Special Issue on Entrepreneurship and Crises: Business as Usual? an Introduction and Review of the Literature.” *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5–6): 400–412. DOI: 10.1080/08985626.2018.1541590.

Fusté-Forné, F., & Hussain, A. (2021). We are open: understanding crisis management of restaurants as pandemic hits tourism. *Journal of Hospitality Research Article*, 3(1), 41–48. <http://htmjournals.com/jh/index.php/jh/article/view/30>

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. DOI: 10.1080/09669582.2020.1758708

Huang, A., & Jahromi, M. F. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *Service Industries Journal*, 41(1–2), 138–167. DOI: 10.1080/02642069.2020.1862092



Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411–419. DOI: 10.1002/jtr.505

Holm, C. C., Cardozo, P. F., & Fernandes, D. L. (2017). Planejamento

Participativo do Turismo e seus Desafios: A Aplicação Dos Princípios de Elinor Ostrom na Colônia Witmarsum-PR, Brasil. *Revista Rosa dos Ventos*, 9 (3) DOI: 10.18226/21789061.v9i3p457

Huang, A., & Jahromi, M. F. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *Service Industries Journal*, 41(1-2), 138–167. DOI: 10.1080/02642069.2020.1862092

Kastenholz, E., Cunha, D., Cunha, C., Barroco, C., Pereira, A., Carneiro, M. J. & Lane, B.(2022). COVID-19, Wine Routes, Crisis Management and Resilience Amongst Rural Wine Tourism Businesses . *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 10 (1) , 1-26 . DOI: 10.30519/ahtr.929800

Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369–377. DOI: 10.1080/10941660500363694

Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117(May), 124–131. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.05.028

Lai, C., Shih, T., Ko, W., Tang, H., & Hsueh, P. (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International Journal of Antimicrobial Agents*, 55(January), 1–10. DOI: 10.1016/j.ijantimicag.2020.105924

Luković, M., Kostić, M., & Dajić Stevanović, Z. (2023). Food tourism challenges in the pandemic period: getting back to traditional and natural-based products. *Current Issues in Tourism*, 1–17. DOI: 10.1080/13683500.2023.2165481

Milwood, P. A., & Crick, A. P. (2021). Culinary tourism and post-pandemic travel: Ecosystem responses to an external shock. *Journal of Tourism, Heritage & Services*, 7(1), 23–32. DOI: 10.5281/zenodo.4516562

Ostrowska-Tryzno, A., & Pawlikowska-Piechotka, A. (2022). Gastronomy tourism and the COVID-19 pandemic crisis. *Sport i Turystyka*, 5(3), 159–175. DOI: 10.16926/sit.2022.03.08

Pagotto, D., Barbosa, R., Borges, C., & Nassif, V. (2022). Sentimentos Negativos de Empreendedores e a Covid-19: Uma Análise de Tweets. *Revista Inteligencia Competitiva*, 12 (1), e0414. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v12i.2022.e0414

Ramli, K., Spigel, B., Williams, N., Mawson, S., & Jack, S. (2023). Managing through a crisis: emotional leadership strategies of high-growth entrepreneurs during the COVID-19



pandemic. *Entrepreneurship and Regional Development*, 35(1-2), 24-48. DOI: 10.1080/08985626.2022.2143905

Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (1989) *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. New York, NY: Thomas.

Sun, X., Ge, L., & Marvil, C. (2022). Post COVID-19 recovery for independent full-service restaurants using the salience theory: what will it take to get customers to return? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4609-4630. DOI: 10.1108/IJCHM-08-2021-1005

### **Cronologia do Processo Editorial**

*Editorial Process Chronology*

Recebido em: 30/06/2023

Aprovado em: 15/09/2023

Received in: June 30, 2023

Approved in: September 15, 2023