



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO, TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

ELIELTON DOS SANTOS OLIVEIRA

**AÇÕES DE MARKETING PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19: ESTUDO DE
CASO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.**

Ouro Preto
Novembro – 2021

ELIELTON DOS SANTOS OLIVEIRA

**AÇÕES DE MARKETING PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19: ESTUDO DE
CASO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.**

Monografia apresentada ao curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta

Ouro Preto
Novembro – 2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O48a Oliveira, Elielton Dos Santos .
Ações de marketing para enfrentamento da covid-19 [manuscrito]:
estudo de caso da cidade do rio de janeiro. / Elielton Dos Santos Oliveira.
Elielton dos Santos Oliveira. - 2021.
84 f.: il.: color., gráf., tab.. + Fluxograma.

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola
de Direito, Turismo e Museologia. Graduação em Turismo .

1. Marketing - Administração . 2. COVID-19. 3. Comportamento do
Consumidor. 4. Rio de Janeiro (RJ). I. Oliveira, Elielton dos Santos. II.
Volta, Carolina Lescura de Carvalho Castro. III. Universidade Federal de
Ouro Preto. IV. Título.

CDU 72:711.4

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Eielton dos Santos Oliveira

Ações de marketing para enfrentamento da Covid-19: Estudo de caso da cidade do Rio de Janeiro

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Turismo

Aprovada em 03 de dezembro de 2021.

Membros da banca

Doutora - Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta - Orientadora - UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Doutora - Alissandra Nazareth de Carvalho - UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Doutor - Marcos Eduardo Carvalho Gonçalves Knupp - UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/01/2021



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/01/2022, às 11:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0264733** e o código CRC **4FAEE27C**.

Este trabalho, dedico a minha mãe, ao meu pai e aos meus amigos pelo incentivo, amor e apoio que sempre tiveram.

AGRADECIMENTOS

Pai e Mãe, muito obrigado por tudo que puderam fazer para que eu tivesse condições de chegar até aqui. Vocês nunca deixaram de acreditar em mim e cada esforço de vocês sempre será lembrando. Esta realização marca uma nova etapa para nossas vidas.

A todos os meus queridos amigos e amigas que fiz ao longo dessa trajetória, vocês são muito importantes em minha vida. Agradeço a vocês por tudo que fizeram para me ajudar nessa caminhada e por sempre se fazerem presentes em minha vida da forma que podiam.

À Professora Elaine e Larissa, muito obrigado por me darem suporte no início desta jornada. Sempre serei grato a vocês duas por acreditarem no meu sonho. Saibam que este dia se tornou realidade graças à compaixão e carinho que vocês têm pelos seus alunos.

À República Pronto Socorro, um muito obrigado por poder fazer parte desta imensa e querida família. Gratidão pelo suporte e pelas oportunidades de crescimento que me proporcionou.

Carol, muito obrigado por sempre acreditar em mim e me apoiar durante todo este tempo. Professores como você, fazem a diferença na vida de um estudante. Muito obrigado por todo carinho, atenção e orientação. Saiba que não irei esquecer que esta conquista, só foi possível por tê-la comigo.

Agradeço à Completur Jr. por toda experiência adquirida e pelas amizades que me proporcionou. Ao Departamento de Turismo, agradeço pelo suporte e a todo seu corpo docente pela qualidade das aulas e ensinamentos repassados. Em especial, agradeço ao Professor Marcos e à Professora Alissandra por todo esforço, dedicação, e toda sabedoria ao transmitir o conhecimento.

Agradeço também, à Universidade Federal de Ouro Preto pelo ensino público de qualidade e por toda oportunidade que me proporcionou durante este ciclo. Defendam as Universidades públicas e os programas de assistência estudantil, através disto, muitas vidas ganham outra perspectiva.

*“You taught me the courage of stars before you left
With shortness of breath I'll explain the infinite
How rare and beautiful it is to even exist”
Ryan O'Neal*

OLIVEIRA, Elielton dos Santos. **Ações de marketing para enfrentamento da COVID-19: estudo de caso da cidade do Rio de Janeiro.** 2021. 84 fls. Monografia - Curso de Bacharelado em Turismo da Escola de Direito, Turismo e Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto, 2021.

RESUMO

Na promoção do turismo brasileiro, o estado do Rio de Janeiro (RJ) possui grande destaque. Todavia, durante a pandemia, muitos casos de aglomerações causaram impacto na imagem da cidade e como a mesma tem se colocado frente às situações adversas. Assim, o presente trabalho buscou discutir as ações de marketing construídas para a cidade do Rio de Janeiro para enfrentamento da COVID-19. A pesquisa de caráter exploratória adotou o método quali-quantitativo e utilizou como instrumentos de coleta entrevistas com roteiros semiestruturados aos principais agentes da SETUR-RJ, RioTur e, também, formulários semiabertos destinados aos turistas que almejam visitar o destino. Através deste estudo, foi possível identificar que houve ações elaboradas para enfrentamento da COVID-19. Entretanto, a percepção que os turistas e potenciais turistas tinham divergiu do objetivo da campanha. Os desdobramentos deste período causaram impacto na imagem da localidade, visto que a mesma passou a ser mais associada ao número de casos que um modelo de gestão neste recorte de tempo.

Palavras-chave: Ações de Marketing. COVID-19. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro - RJ.

OLIVEIRA, Elielton dos Santos. **Marketing actions to face COVID-19: study of case of the Rio de Janeiro city**. 2021. 84 p. Monograph – Bachelor of Tourism in Escola de Direito, Turismo e Museologia of the Universidade Federal de Ouro Preto, 2021.

ABSTRACT

In the promotion of Brazilian tourism, the state of Rio de Janeiro (RJ) stands out. However, during the pandemic, many cases of agglomerations impacted the city's image and how it has faced adverse situations. Thus, this work sought to discuss the marketing actions built to the city of Rio de Janeiro to face COVID-19. The qualitative and quantitative exploratory research used as a methodology interviews with semi-structured scripts to the main agents of SETUR-RJ, RioTur and, also, semi-open forms for tourists who wish to visit the destination. Through this study, it was possible to identify that there were actions designed to confront COVID-19. However, the perception that individuals had diverged from the objective of these campaigns. The consequences of this period had an impact on the image of the location, as it became more associated with the number of cases than a management model in this period of time.

Key-words: Marketing Actions. COVID-19. Consumer Behavior. Rio de Janeiro - RJ.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: MIX DE MARKETING.....	24
FIGURA 2: PROCESSO DE FORMAÇÃO DE IMAGEM.	28
FIGURA 3: TIPOS DE IMAGEM.....	29
FIGURA 4: MARCA DE OURO PRETO.....	30
FIGURA 5: SELO DO RIO DE JANEIRO	30
FIGURA 6: FUNÇÕES DA GESTÃO.	34
FIGURA 7: ORGANOGRAMA DO PROGRAMA – RIO DE NOVO.....	40
FIGURA 8: CRITÉRIOS ECONÔMICOS NA RETOMADA	41
FIGURA 9: ATIVIDADE ECONÔMICA – TURISMO.	41
FIGURA 10: SELO PROGRAMA RIO DE NOVO.....	42
FIGURA 11: CAMPANHA - USO DE MÁSCARA.....	53
FIGURA 12: CAPA DO MANUAL.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: VOCÊ JÁ VISITOU A CIDADE?	60
GRÁFICO 2: O QUE VOCÊ MAIS GOSTA DE FAZER NA CIDADE?	61
GRÁFICO 3: O CENÁRIO PANDÊMICO NÃO IMPACTA NA MINHA DECISÃO DE VIAJAR.....	61
GRÁFICO 5: ACREDITO QUE MEU LAZER TAMBÉM É UMA PRIORIDADE MESMO EM ISOLAMENTO SOCIAL.	63
GRÁFICO 6: CONSIDERO MUITO RELEVANTE CONHECER MAIS O DESTINO E SUAS AÇÕES PARA CONTENÇÃO DO VÍRUS ANTES DE VIAJAR.	64
GRÁFICO 7: A RETOMADA DA ATIVIDADE TURÍSTICA DO MUNICÍPIO REFLETE NO NÚMERO DE CONTAMINADOS.	64
GRÁFICO 8: PREFERÊNCIA POR LUGARES COM COM MAIS CONTATO COM A NATUREZA.	65
GRÁFICO 9: PREFERÊNCIA POR LUGARES COM POUCAS PESSOAS.	66
GRÁFICO 10: PREFERÊNCIA POR HOSPEDAGENS COM MENOR OCUPAÇÃO.	66
GRÁFICO 12: PREFERÊNCIA POR VIAJAR DE CARRO.....	67
GRÁFICO 13: CONHECIMENTO SOBRE AÇÕES DE MARKETING.	68
GRÁFICO 14: CANAL INFORMATIVO QUE OBTEVE ACESSO.	69
GRÁFICO 15: ACOMPANHAMENTO DAS REDES SOCIAIS DO MUNICÍPIO.	69
GRÁFICO 16: EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DO RIO DE JANEIRO.....	70
GRÁFICO 17: EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DOS TURISTAS.	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ENTREVISTADOS	17
QUADRO 2: OUTRAS DEFINIÇÕES DE CRISE APLICADAS AO TURISMO.	36
QUADRO 3: CRISES E/OU DESASTRES, CARACTERÍSTICAS E ALGUNS EXEMPLOS.....	37
QUADRO 4: ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FECOMÉRCIO-RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

MTUR - Ministério do Turismo

OMS - Organização Mundial da Saúde.

OMT - Organização Mundial do Turismo

SETUR-RJ – Secretaria Estadual de Turismo do Rio de Janeiro

TurisRIO – Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro

UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto

WTTC - Conselho Mundial de Viagens e Turismo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	16
1.2 Metodologia	16
2. MARKETING PARA DESTINOS TURÍSTICOS E A CONSTRUÇÃO DE IMAGEM/IMAGINÁRIO	19
2.1 A importância do marketing na promoção dos destinos turísticos	19
2.2 A construção da imagem/imaginário e sua relação com o consumidor ...	25
3. GESTÃO DE CRISES, PLANEJAMENTO PARA CONTEXTOS ADVERSOS E SEUS DESDOBRAMENTOS	33
3.1 Turismo, gestão de crises e a pandemia da COVID-19	33
3.2 Enfrentamento do novo coronavírus: planejamento do Rio de Janeiro	38
4. AÇÕES DE MARKETING PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19	45
4.1 Gestão e diálogo	45
4.2 Ações e monitoramento	49
4.3 Uma questão de gestão de imagem	55
5. PERCEPÇÕES DOS INDIVÍDUOS E SEUS EFEITOS NO IMAGINÁRIO	59
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
7. REFERÊNCIAS	75
8. APÊNDICES	79
Apêndice 1: Roteiro questões do formulário	79
Apêndice 2: Roteiro semiestruturado entrevistas	81
Apêndice 3: Ofício Sérgio Ricardo	82
Apêndice 4: Ofício Philipe Campello	83
Apêndice 5: Ofício Adriana Correa	84

1. INTRODUÇÃO

Na promoção do turismo brasileiro, o estado do Rio de Janeiro, localizado na região sudeste do Brasil, caracterizado por enorme diversidade topográfica e climática ao longo do seu território, possui grande destaque. A cidade é reconhecida como um dos principais destinos do país, sendo considerada a porta de entrada do turismo nacional. Dentre as mais diversas cidades no estado, a capital, Rio de Janeiro, é revestida de grande relevância na atividade turística como fator de desenvolvimento econômico e social (RIBEIRO, 2003).

Devido à pandemia advinda do novo coronavírus, conhecida como COVID-19, a atividade turística mundial foi a mais impactada. Mais do que qualquer outro setor da economia, o turismo apresenta uma característica de alta sensibilidade a esta situação (BENI, 2020). Inicialmente, seguindo as orientações da OMS (Organização Mundial de Saúde), na cidade do Rio de Janeiro não foi diferente, implementando medidas de isolamento social em todo o território do estado a partir do Decreto Nº 46.970 de 13 de março de 2020. Assim, atividades turísticas não poderiam ocorrer, pois, em sua maioria, provoca aglomerações, possibilitando então, altas chances de contágio e proliferação do vírus.

Assim, partindo das orientações da OMS e do posicionamento do presidente da república sendo contrário a essas recomendações (G1, 2020), quais ações, caso haja, estão sendo elaboradas pela Secretaria de Turismo do Estado do Rio de Janeiro para retomada da atividade turística? Estão sendo elaboradas estratégias de marketing para promoção de um local seguro na retomada do turismo, visto que o destino é um dos principais do país e possui importância internacional no âmbito turístico?

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing é o conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores. A estratégia de marketing é um plano de ação com o objetivo de alcançar uma meta desejada por uma organização, a qual deve estar alinhada com uma estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos. Na promoção dos destinos turísticos, e das empresas que operam, vale analisar de forma detalhada e crítica o comportamento dos mesmos para que sejam moldados o objeto ofertado com a necessidade/desejo do turista (PETROCCHI, 2004).

Sendo este elemento muito importante, no turismo ele sofre uma pequena interferência do componente emocional (SWARBROOKE; HORNER, 2002). Portanto, podemos imaginar que há uma complexidade de estudos para compreender e incorporar a oferta da atividade turística partindo do estudo comportamental dos indivíduos. Em contrapartida, a mídia, sendo um dos veículos do marketing na promoção de destinos turísticos, possui alta capacidade de interferir consciente e inconscientemente, na construção do imaginário turístico social do indivíduo, de modo a induzi-lo a visitar tal destino como também o seu oposto (SILVA, 2018).

A pandemia impactou na forma como as pessoas projetam uma cidade como um destino turístico seguro. Os protocolos de segurança sanitária da localidade passaram a ser considerados como fator importante na escolha de um destino. Segundo uma pesquisa publicada no site Panrotas da TRVL LAB (2020), mais de 59% dos consumidores entrevistados têm medo de viajar e expor os seus entes queridos a risco de contágio.

A falta de pesquisas relacionando destinos turísticos e gestão de crises, impacta na tomada de decisões dos gestores, visto que não possuem subsídios para criarem estratégias capazes de atender às consequências dos desdobramentos dessas crises. Além disso, na construção da imagem de um destino turístico, é necessário que a imagem do mesmo seja bem colocada frente à concorrência, e em períodos de crise, este trabalho se torna complexo e árduo, dado que este trabalho possui forte relação com a atração que os possíveis turistas possam criar em relação a uma localidade, podendo gerar impactos econômicos prejudiciais ao destino (KOTLER *et. al.*, 2006).

Para a idealização de um destino como possível escolha final do consumidor, faz-se necessário uma construção formada por fatores sociais, emocionais, financeiros, desejos individuais e coletivos (SWARBROOKE; HORNER, 2002). A produção do imaginário turístico é necessária nessa idealização, sendo moldada por diversas questões, sejam elas culturais, políticas, ambientais, etc (SILVA, 2018). Portanto, o quão impactante serão essas ações, caso estejam sendo elaboradas, na produção do imaginário turístico do indivíduo?

A partir disto, este trabalho foi estruturado em 4 capítulos, a tratar: Marketing para Destinos Turísticos e a Construção De Imagem/Imaginário – contextualização da importância do marketing para destinos turísticos e sua relação com a influência no imaginário; Gestão de Crises, Planejamento para Contextos Adversos e seus

Desdobramentos – abordagem acerca do conceito de gestão e crises e os possíveis impactos nesse contexto; Ações de Marketing para Enfrentamento da Covid-19 – análise feita a partir da aplicação da técnica da Bardin (2011) nas entrevistas com os agentes; e Percepções dos Indivíduos e seus Efeitos no Imaginário – análise realizada a partir dos dados obtidos através dos formulários *online* afim de demonstrar a percepção dos indivíduos em relação às ações. Cada uma das seções aborda uma temática relevante na construção da pesquisa, visando abarcar um referencial sólido para ter condições de analisar cada uma das informações obtidas através das entrevistas e formulários.

Assim, este trabalho buscou discutir as ações que a cidade havia construído para enfrentamento da COVID-19, e também apresentar as percepções dos turistas e potenciais turistas, as quais foram levantadas através de formulários online durante o período de 20-12-2020 a 20-01-2021. É importante ressaltar que esta pesquisa e, conseqüentemente, seus resultados, representam um recorde temporal da pandemia e sua gestão no Rio de Janeiro. Ao longo do ano de 2021, temos a vacinação ocorrendo, novos protocolos, liberações para determinadas aglomerações e afins.

1.1 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral “Discutir as ações de marketing construídas para a cidade do Rio de Janeiro para enfrentamento da COVID-19.”

De modo a atingir o seu cumprimento, foram traçados alguns objetivos específicos:

- I. Debater como ocorre a construção do imaginário turístico no indivíduo;
- II. Apontar a importância de se ter ações em meio a cenários de crise;
- III. Identificar quais ações de marketing a cidade do Rio de Janeiro elaborou para adaptar-se à retomada da atividade turística; e
- IV. Apresentar percepções dos turistas e potenciais turistas sobre a imagem do destino diante da pandemia da COVID-19.

1.2 METODOLOGIA

De modo a alcançar os objetivos deste trabalho, foi feito um levantamento bibliográfico sobre comportamento do consumidor, representação social, e o imaginário turístico. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica possui sua base em materiais já elaborados, como livros que podem servir de referência informativa ou remissiva, ou de leitura corrente como publicações periódicas.

Seguindo, foi feito um levantamento empírico para identificar como se constrói o imaginário turístico nos indivíduos através de formulários semiabertos destinados aos turistas que almejam viajar para cidade, o qual, também, servirá de auxílio à bibliografia levantada.

Segundo a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, no ano de 2019 a cidade recebeu 1,7 milhões de turistas para feriado da virada do ano. A partir desta informação optou-se por aplicar os formulários com os turistas entre os meses de dezembro e janeiro (20-12-2021 a 20-01-2022), pois são meses estratégicos que possuem alta demanda turística na cidade devido ao feriado internacional - ‘*réveillon*’. O link do formulário foi compartilhado através de grupos de WhatsApp, *Instagram* e páginas do *Facebook*.

Através de entrevistas com roteiros semiestruturados via Google Meet, foram coletadas informações com os representantes atuantes frente a gestão e planejamento de marketing do turismo do Rio de Janeiro. A escolha por roteiros semiestruturados permite ao entrevistador captar informações de forma ampla, porém centralizando no assunto principal do diálogo.

Foi possível entrevistar os seguintes atores, conforme Quadro 1: Entrevistados. Os personagens que surgiram ao longo da análise e discussão no capítulo 3, receberam nomes fictícios, com objetivo de preservar a integridade dos citados. Não foi possível entrevistar o(a) Diretor(a) de Planejamento e Marketing da Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro – TURISRIO, por falta de disponibilidade do(a) mesmo(a).

Quadro 1: Entrevistados

Cargo e Instituição de trabalho	Identificado como:
Presidente da Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro	F1
Subsecretária da Secretaria Estadual de Turismo do Rio de Janeiro	F2
Secretário da Secretaria Estadual de Turismo do Rio de Janeiro	F3

Fonte: Elaboração do autor (2021).

Após o levantamento empírico, foi feita uma análise de dados quantitativos com o objetivo de compreender quais são as impressões e percepções no processo de

construção do imaginário turístico nos indivíduos durante a retomada da atividade turística. A tabulação e análise dos dados foi feita através do *software* Microsoft Office Excel.

Posteriormente à realização das entrevistas e feita a transcrição, foi aplicado o método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica refinada, a qual é indicada para análise de dados qualitativos textuais, ela se realiza pela inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção (BARDIN, 2011). Segundo Bardin, essa técnica metodológica pode ser compreendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 37).

Segundo Chizzotti (2006, p.98), o objetivo deste tipo de análise “é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Portanto, nota-se que a análise de conteúdo tem como objetivo ir além das incertezas e enriquecer a compreensão dos dados coletados.

A análise de conteúdo é composta por três procedimentos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados e inferências (BARDIN, 2011). Na primeira etapa, inicialmente foi realizado uma leitura do conteúdo textual, com o propósito de ir restabelecendo o contato com todo o material coletado. Na segunda etapa, foi realizado a aplicação sistemática das ações tomadas, selecionando possíveis unidades a serem analisadas a partir de recortes textuais das falas dos entrevistados, sendo averiguado relação com o conteúdo teórico e os objetivos propostos neste trabalho de conclusão de curso. No terceiro momento, partiu-se para o tratamento dos resultados e possíveis inferências relacionando os conteúdos de modo a formar categorias de análise, reunindo um grupo de elementos sob ótica genérica, agrupando esses em função de suas características comuns (BARDIN, 2011).

2. MARKETING PARA DESTINOS TURÍSTICOS E A CONSTRUÇÃO DE IMAGEM/IMAGINÁRIO

O marketing possui extrema relação com a satisfação das necessidades do cliente. Para se obter o lucro a partir dos desejos dos consumidores, é necessário que haja um levantamento com dados que caracterizem quem é este consumidor, seus hábitos e onde está inserido. Neste sentido, o presente capítulo busca realizar uma discussão acerca das definições de marketing, abordando sua relação com o campo do turismo e sobre a forma como é possível os destinos se apropriarem desse conjunto de conhecimentos e processos necessários na criação de ações, comunicações, trocas e entregas, as quais devem ser capazes de transmitir valor ao consumidor final.

Além disso, também será abordado sobre a relação do marketing com a imagem/imaginário, a qual possui estreita relação na criação dessas ações pelos profissionais do marketing. A forma como o turista visualiza a imagem produzida por um destino influencia em sua relação com o processo de consumo desse destino, pois as decisões de compra nesse campo, são tomadas sem o contato direto com o produto a ser consumido. Sendo assim, torna-se necessário haver um trabalho alinhado para que na construção do imaginário do indivíduo, um destino se posicione de forma coerente e correta.

Dessa maneira, o capítulo também abordará o conceito de imagem e seus tipos, definindo cada uma de acordo com a literatura, fazendo uma relação com o marketing de destinos. Ademais, também será tratado sobre a gestão estratégica da imagem e ferramentas que auxiliam neste processo.

Têm-se como principais autores: Kotler e Keller (2012); Machado (2011); Kotler et al. (2006); Kastenholtz (2006); Cavalcante e Flores (2014); Chagas (2008); Ross (2011); Santos e Silva (2015); e Swarbrooke e Horner (2002).

2.1 A importância do marketing na promoção dos destinos turísticos

Muito se discute na literatura sobre a conceituação de marketing e suas nuances, porém não há um consenso conceitual entre os autores sobre a definição geral sobre este termo. Historicamente, quando tratamos sobre vendas de produtos e/ou serviços, o marketing estava ali sendo trabalhado a todo momento, de forma direta ou indireta. A partir da década de 1950, estudiosos começam a questionar sobre

a ideia que se tinha deste conceito apenas voltada para orientação de vendas de produtos e serviços (MACHADO *et al.*, 2011).

Levitt (1960) e Mckitterick (1957), após avanços da Escola de Administração sobre a teoria em marketing, começam a argumentar que a busca pela satisfação aos desejos e anseios dos clientes, tornou-se um ponto indispensável na relação entre vendedor e consumidor, alterando a ótica passada do termo 'marketing' para a dedicação à realização e satisfação dos desejos dos consumidores.

A partir do foco no cliente, foi desenvolvido um princípio essencial do conceito de marketing, o qual o termo torna-se “uma filosofia de negócios sustentada por um esforço integrado, que coloca o consumidor no organograma da empresa” (MACHADO *et al.*, 2011). Portanto, a satisfação do cliente passa a ser vista como parte crucial do processo de venda de um produto ou serviço a longo prazo.

A satisfação do cliente, portanto, é vista como um meio para que a organização consiga obter lucros de longo prazo. Assim, ao longo das décadas de 1960 e 1970, a Escola do Comportamento do Consumidor torna-se a perspectiva dominante do marketing, gerando vários conceitos notáveis para a disciplina, entre eles: risco percebido, processo de informação, envolvimento, psicografia, atitudes e influências situacionais (MACHADO *et al.*, 2011, p. 656).

Para Kotler e Keller (2012), a definição deste termo envolve muito mais que a satisfação do cliente, este ponto também deve ser incluído na definição, mas não apenas ele. “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.” (KOTLER; KELLER, 2012). Ambos acreditam que a ideia principal deste termo seja “suprir necessidades gerando lucro”, ou seja, para entender como será possível atingir a um indivíduo ou um grupo, é necessário que haja antes um levantamento de onde aquele grupo está inserido, quais os principais fatores que moldam seu comportamento e quais as tendências que aquela região possui. Assim, minimamente, será possível projetar ações eficientes para que sejam contemplados estes consumidores.

Quando a eBay percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam, ela criou um espaço para leilões on-line; quando a IKEA notou que as pessoas queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos, ela criou sua linha de móveis desmontáveis. Com tais ações, ambas demonstraram sua capacidade de marketing ao transformarem uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios (KOTLER; KELLER, 2012, p.3).

Segundo a *American Marketing Association* – AMA (2008), marketing é um conjunto de conhecimentos e processos que englobam as ações de criar, comunicar,

entregar, e trocar ofertas, as quais devem possuir valor para os consumidores e a sociedade em sua totalidade. Realizar a administração deste segmento torna-se uma tarefa desafiadora ao se tratar de destinos turísticos, pois além de considerar todos os aspectos básicos para se planejar o marketing de uma localidade, deve haver um enfoque também na sociedade receptora, a qual recebe todos os turistas em seu cotidiano, alterando a forma como se dão as atividades diárias naquele espaço. E também, considerar que a comunidade receptora além de ser um componente que exerce influência sobre a percepção na experiência dos turistas, é um possível público-alvo interno daquela região.

Primeiramente, o marketing enfatiza, sobretudo, a relação entre duas partes envolvidas nas trocas: o consumidor e a organização (vendedor/fornecedor). Contudo, no turismo ocorrem trocas muito mais complexas que envolvem não apenas a díade cliente/vendedor, mas sim um conjunto de atores sociais (turistas, governo, moradores e empresários) em interação dinâmica e imbricada. Essas trocas são igualmente complexas, pois compreendem, ao mesmo tempo, aspectos tangíveis e intangíveis, econômicos e simbólicos. Portanto, o marketing de destino precisa avançar para além do foco no cliente e no produto (MACHADO *et al.*, 2011, p. 659).

Além disso,

Lidar com esses processos de troca exige uma boa dose de trabalho e habilidade. A administração de marketing acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes (KOTLER; KELLER, 2012, p.3).

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing pode ser aplicado em bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Mais especificamente, relacionada ao turismo, podemos elencar três destes citados: serviços, experiências e lugares. A tríade se complementa, pois, o turismo além de ter relação direta com o lugar, é uma composição de serviços, desde a aquisição da passagem aérea a compra dos roteiros mais visitados em um destino, possuindo relação direta com a experiência que o indivíduo terá ao avaliar sua viagem de forma ampla.

Com a maior aceitação entre os estudiosos de um conceito geral sobre a palavra 'marketing', surgiu entre seus desdobramentos conceitos mais específicos que abordassem de forma minuciosa cada segmento no qual a aplicação do marketing estivesse inserida (ALCAÑIZ *et al.*, 2008). Apesar disso, foi só a partir das mudanças ocorridas em 1980, no âmbito social e político, havendo maior intensificação pela globalização, que o termo designado a destinos turísticos ganhou maior presença, sendo intitulado como marketing de destinos (MACHADO *et al.*, 2011).

O esforço global de identificar o que o destino tem de oferecer (o produto), que grupo de pessoas têm tempo, dinheiro e desejo de viajar para o destino (mercado-alvo), e qual a melhor forma de as (pessoas) contactar e de as (pessoas) convencer a viajar para o destino (LUNDBERG, 1990 *apud* KASTENHOLZ, 2006, p. 34).

Além disso, complementa Kastenholtz (2006) que a melhor maneira de gerar sentido no consumido é a partir desta identificação, a qual contribuirá no processo de fidelização entre a localidade e o consumidor, afim de garantir que o mesmo compartilhe sua experiência de forma positiva e natural, ocasionando no que a autora defende como o maior elemento na promoção de um destino – os consumidores sendo os principais agentes disseminadores do destino. Entretanto, quando ocorre algum acontecimento que impacte na experiência turística do viajante, ou até mesmo, na contemplação de uma realidade diferente da consumida, cria-se o processo contrário, o qual em grande escala pode ser prejudicial à imagem de uma localidade.

Pensar nas estratégias que promovam uma imagem positiva de uma localidade quando se criou, a partir de um conjunto de fatores, uma ideia negativa, pode ser um trabalho árduo aos profissionais da área. Assim ocorreu na cidade de Bogotá, que a partir dos anos 2000 começou a esforçar-se para criar uma imagem nova e atraente, realizando enormes esforços para se ressignificar, assegurando à sociedade externa que seus problemas estavam reduzindo (KOTLER *et. al.*, 2006).

O marketing tem como principal objetivo criar ligação entre o produto e seu consumidor, sendo assim, faz-se necessário o estudo de mercado para que seja possível alcançar isto. “Dessa forma, o marketing pode auxiliar na geração de uma cadeia de valor, na qual todos os envolvidos sejam beneficiados.” (COBUCI; KASTENHOLZ, 2010, p.5). Segundo Cobuci e Kastenholtz (2010), as informações obtidas através do estudo devem considerar a capacidade da oferta, visando maior sucesso na criação e aplicação da estratégia de marketing.

Deste modo, é essencial que se conheça os turistas, compreenda seus comportamentos, seus anseios e frustrações. Segundo Mill e Morrison (1992), este processo de segmentação do mercado turístico parte de uma sequência sistemática e minuciosa, sendo essencial selecionar o mercado estratégico a partir do conhecimento macro deste público e sua possível concorrência. Assim, factível que seja alcançada uma estratégia adequada para conquistar o mercado.

Segundo Cavalcante e Flores (2014), a partir de 2010, o bom gerenciamento do marketing com foco nos destinos tem se tornado indispensável e relevante,

desempenhando papel essencial entre os objetivos de todos os envolvidos. Machado *et. al.* (2011) acrescentam que este debate sobre a finalidade do marketing de destinos pode aplicar uma investigação de dupla função, onde em primeiro temos a garantia da competitividade entre as localidades e, em segundo, a sustentabilidade turística. Nesse sentido, é que se deve sempre considerar os atores sociais, como a sociedade local, e atores comerciais, os quais compõem o *trade* turístico.

Em um estudo publicado na Revista Turismo y Desarrollo, os autores Calvacante e Flores, se propuseram a investigar as ações realizadas pelos agentes atuantes no destino de Roraima para a sua promoção. Como um dos principais resultados obtidos, foi possível detectar a falta de um plano de marketing do destino, o qual impacta diretamente no planejamento e na promoção do destino turístico entre os principais destinos no Brasil. Outro fator bastante curioso nos resultados foi a inexistência do plano entre os órgãos públicos pesquisados (CAVALCANTE; FLORES, 2014).

Segundo Barboza *et al.* (2011), a falta de um plano de marketing do destino pode levá-lo ao declínio. A partir do exemplo mencionado, é possível levantar a questão sobre a relevância do planejamento de marketing para destinos turísticos, considerando sua aplicação alinhada aos objetivos traçados pelas organizações. E, dentre estas, as organizações públicas possuem um papel importantíssimo em relação às privadas. Elas deveriam ser pioneiras na promoção de uma localidade, pois são consideradas organismos oficiais (CAVALCANTE; FLORES, 2014).

a promoção de destinos turísticos tem as finalidades de informar, persuadir, induzir, recordar, comunicar e sensibilizar os consumidores (...) portanto, faz-se necessária uma mudança na forma de pensar, planejar e executar a promoção, especialmente no turismo, no sentido de conferir-lhe real significado e importância para as organizações e destinos turísticos (CAVALCANTE; FLORES, p. 5-6, 2014).

Entender sua dinâmica, bem como sua aplicabilidade, tornam-se fatores que impulsionam as localidades a estruturarem de forma adequada e precisa seu posicionamento mercadológico visando, a partir disto, melhor rentabilidade econômica para atividade e, eficiência na especificidade dos serviços prestados (COOPER *et al.*, 2007). Assim, espera-se que o destino, adote estratégias de marketing rentáveis com foco não mais na oferta e sim, na fidelização do consumidor (ALCAÑIZ *et. al.*, 2008).

A promoção é um dos elementos fundamentais que compõe a aplicação do marketing. Contextualizando sua aplicabilidade aos destinos, assume importância

indiscutível, pois integra um conjunto de ações e ferramentas empregadas para produzir impulsos à visibilidade de locais onde suas atrações são evidenciadas com objetivo de atrair visitantes, assim como elevação do desempenho das operações turísticas (ACERENZA, 1992). Desta forma, o impulsionamento do destino turístico deve englobar a maior quantidade de informações necessárias para que os clientes possam ter conhecimento sobre seus produtos e serviços, instigando seus desejos e, também, destacando-se da concorrência (CRUZ *et al.*, 2008).

Cada vez mais os lugares estão competindo entre si para atrair investimentos, negócios e turistas. Entre 5 e 10 por cento do espaço publicitário nos jornais e nas revistas são dedicados ao marketing de comunidades, cidades, regiões, estados e nações (KOTLER *et al.*, 2006, p.47).

Cooper *et al.*, (2007) conceitua promoção como a união de atividades de comunicação que as instituições públicas e privadas desenvolvem como elemento vital para conduzir seu público-alvo ao consumo de seus produtos e serviços. No *mix de marketing*, citado por Kotler e Keller (2012), há quatro Ps que se dividem entre: produto, preço, praça e promoção. Entre eles, a promoção possui todos os processos de relações-públicas, promoção de vendas, propaganda, força de vendas e marketing direto, posicionando suas estratégias ao público de interesse. As variáveis do *mix* são mostradas na Figura 1:

Figura 1: Mix de marketing.



Fonte: Elaboração do autor.

Segundo Mota e Araújo (2009), mediante ao fato da abrangência de recursos e ferramentas, mídias e ações e pela permanência em quase todas as fases do ciclo de vida do produto turístico, a promoção possui objetivos bastante amplos. Podemos elencar alguns dos principais como: tornar visíveis produtos e serviços, bem como sua organização para com seus clientes potenciais; tornar o ambiente organizacional e seus produtos atraentes ao público latente (KOTLER; KELLER, 2012); elucidar ao público já existente o manuseio de seus produtos; evidenciar todos os benefícios dos seus produtos e serviços; e fidelizar relacionamento com os clientes reais, informando sobre as atualizações da empresa e seus produtos (CAVALCANTE; FLORES, 2014).

No caso do produto turístico, um fato complexo que torna o trabalho do profissional deste setor enigmático, é a homogeneização dos concorrentes ao se elaborar estratégias efetivas ao destino. Pois, além de se alcançar todos os objetivos propostos pela promoção, deve-se despertar no público potencial uma relação de valor ao produto/serviço atribuído, fazendo com que o indivíduo perceba as vantagens de seus produtos em detrimento de outros (KOTLER; KELLER, 2012; MACHADO *et al.*, 2011; KASTENHOLZ, 2006). Já Cavalcante e Flores (2014) complementam sobre a promoção mencionando que:

É preciso entendê-la como um elemento chave, imprescindível para a comunicação dessas organizações com seus clientes reais e potenciais, bem como para informação dos produtos e serviços e, ao mesmo tempo, para persuasão ou lembrança da sua existência no mercado (p.6).

Cruz *et al.* (2008) consideram este trabalho abstruso no campo do turismo, haja vista tamanha complexidade para alcançar públicos variados com anseios, desejos e modelos comportamentais distintos. Atrair e fidelizar são ações que possuem um caráter subjetivo por envolver, intrinsecamente, indivíduos que sofrem influências constantemente. Essas influências podem advir do meio familiar, político, educacional e socioeconômico, gerando indiretamente, um processo de construção da imagem de um destino no imaginário de cada indivíduo (ROSS, 2001).

2.2 A construção da imagem/imaginário e sua relação com o consumidor

A globalização advinda do avanço das novas tecnologias incentiva o aumento gradativo da competitividade entre os destinos turísticos. Com o desenvolvimento promissor do turismo pelo mundo, tem-se crescido a busca dos mais variados destinos em lançar-se turisticamente (WTTC, 2006). Deste modo, torna-se necessário à

localidade diferenciar-se dos demais a partir da construção de uma marca nitidamente explícita, a qual é composta pelo mix de marketing, comentado anteriormente. Este, terá como principal foco a promoção, a qual contribuirá diretamente na formação de imagem de determinada localidade (KOTLER; KELLER, 2012; CHAGAS, 2008).

A imagem do destino turístico é um dos elementos fundamentais na tomada de decisão pelo consumidor (SWARBROOKE; HORNER, 2002). A imagem é um conjunto de percepções imaginárias, ideológicas, associações e impressões que um indivíduo possui de determinada localidade. De forma abrangente, a intenção criada em relação a um determinado produto ou serviço turístico é fortemente influenciada e sustentada pela imagem construída na idealização pelo consumidor no processo de seleção de um local (ROSS, 2001; KOTLER *et al.*, 2006; SANTOS; SILVA, 2015).

Definimos imagem de um local como um conjunto de atributos formado por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse local. As imagens costumam representar a simplificação de inúmeras associações e fragmento de informações e são o produto da mente (...) relacionados a um lugar” (KOTLER *et al.*, p. 182-183, 2006).

Qual imagem produzimos? Como o consumidor nota nosso produto/serviço comparando com os demais? Nossa imagem se destaca ao ponto de atrair consumidores e incentiva seu aumento? Algumas dessas perguntas ou todas elas devem ser feitas pelos profissionais do marketing de lugares. Estes buscam analisar minuciosamente as principais fontes de atrativos de cada localidade, transformando-as em propagandas positivas do destino com objetivo de aumentar a demanda ou simplesmente corrigir influências negativas que interferem na capacidade da localidade de se posicionar frente aos demais destinos (KOTLER *et al.*, 2006).

No turismo essa relação é especialmente relevante em razão da necessidade que o consumidor tem de decidir sobre o destino da viagem antes de efetivamente viajar. Portanto, as decisões de consumo nesse contexto são tomadas sem contato direto com o elemento a ser consumido, fato que engrandece o papel da imagem no processo de escolha (SANTOS e SILVA, p. 214, 2015).

Para além disto, este trabalho deve ser muito bem alinhado para que seja uma das únicas ou a principal fonte de informações que o consumidor venha a dispor, pois “a imagem veiculada pelo destino pode não corresponder àquela efetivamente absorvida pelo consumidor” (SANTOS; SILVA, p. 214, 2015). Sendo assim, pode haver diversos contrastes entre a imagem ideal e a imagem real (ROSS, 2011).

As dimensões que as percepções podem alcançar no imaginário de cada indivíduo são bastante variáveis (KOTLER *et al.*, 2006). Duas pessoas podem ter

diferentes percepções acerca de uma mesma localidade. Por se tratar de um processo que ocorre na mente do ser humano, cada indivíduo possui reações distintas a determinadas coisas que exercem influência em sua forma de agir e capacidade de pensar, como por exemplo, um filme (DE ARAÚJO; LOUREIRO, 2013) ou alguém, como um governante (AJZENMAN, 2020).

Diversos fatores compõem a idealização de um destino, os quais exercem influência diretamente na escolha final pelo consumidor. Portanto, faz-se necessário considerar aspectos econômicos, sociais, emocionais, desejos individuais e coletivos. (SWARBROOKE; HORNER, 2002). Além disto, a formação do imaginário turístico também é necessária neste processo, onde sofre interferências oriundas de questões políticas, culturais, ambientais, etc (SILVA, 2018).

A construção da imagem de um destino é um processo de formação subjetiva, a qual é dividida em dois grandes grupos: orgânico e induzido. O processo orgânico deriva das relações naturais que envolvem o indivíduo, as quais não são comerciais ou turísticas, a segunda desrespeito aos processos comerciais geridos por fontes turísticas com interesses econômicos. A partir do estudo de Gunn em 1972, denominado *Projetando Regiões Turísticas*, Chagas (2008, p. 443) conclui que a imagem orgânica é

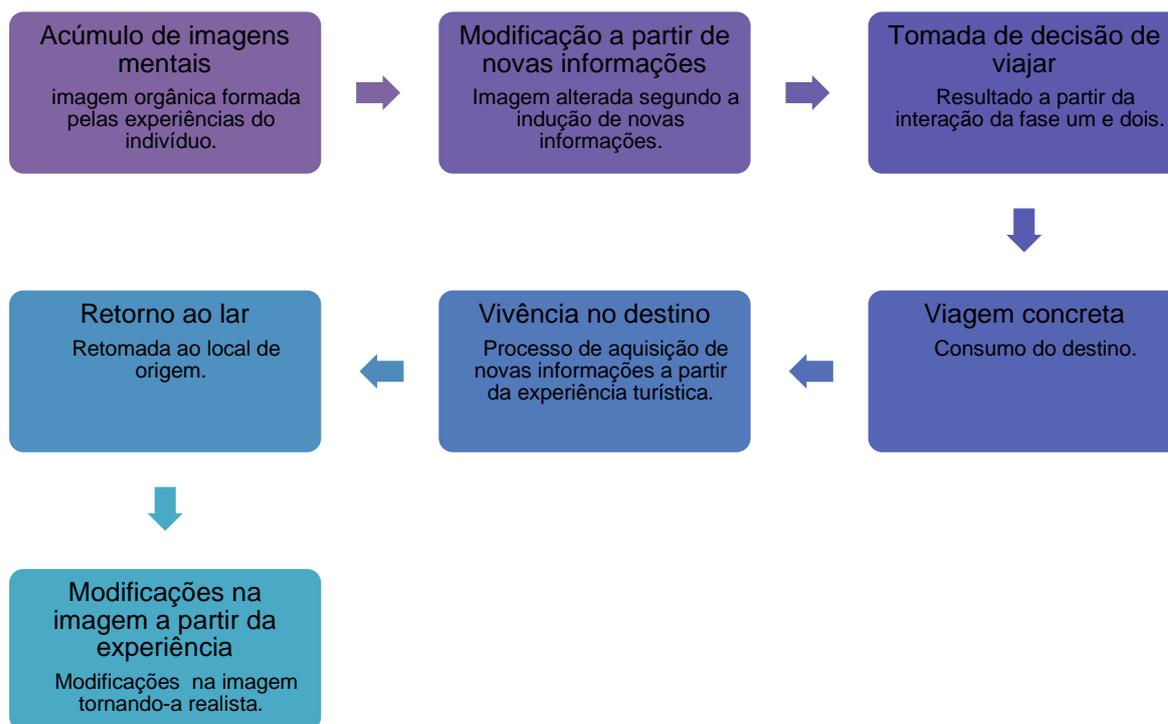
formada por diversos meios que não possuem vinculação diretamente comercial do destino; é a imagem que tem como base de formação a cultura, as artes, o conhecimento em geral, informações de amigos e parentes, pois, esta é construída na mente do consumidor turístico por meio de informações oriundas de fontes como histórias, revistas, escola, filmes, livros etc.

Já a imagem induzida

difere da primeira pelo fato de ser formada quando o turista procura ou é submetido a novas informações, só que desta vez comerciais, como é o caso de apelos promocionais através de campanhas de marketing, publicações de matérias em revistas especializadas, comerciais de TV entre outras.

Outra forma de construir a imagem de um destino turístico é alinhá-lo as setes fases da experiência turísticas, a qual permeia a construção do imaginário, a imagem e, de fato, a concretização do idealizado a partir da experiência vivida. Segundo Chagas (2008), as sete fases da experiência turística são: acúmulo de imagens mentais; modificação a partir de novas informações; tomada de decisão de viajar; viagem concreta; vivência no destino; retorno ao lar; e modificações na imagem a partir da experiência.

Figura 2: Processo de formação de imagem.



Fonte: Elaboração do autor.

Como bem ilustrado estas fases se relacionam bem com o exposto acerca do processo de formação de imagem divididos em dois grupos e a interligação entre eles.

A partir deste modelo, é possível retirarmos três fases principais no processo de construção da imagem: a primeira, a segunda e a sétima. As duas primeiras partem da relação direta com o imaginário turístico, o qual foi gradativamente alimentado, de forma orgânica e induzida, até formar uma imagem de determinada localidade. Já a sétima retrata uma nova construção, formada a partir do contato experienciado que o turista teve no destino, desse modo, a imagem que outrora foi orgânica torna-se realista, resultando no imaginário final (CHAGAS, 2008; GUNN, 1988).

Ambos processos se fazem necessários, pois mesmo antes do indivíduo se deslocar ao possível destino, já terá entrado em contato com a imagem visualmente por meio de fotos nas mídias sociais, jornais, anúncios televisionados, cenas de filmes, ou até mesmo por intermédio dos cartões-postais. A partir disto, essas imagens estabelecerão relação subjetiva com cada turista potencial, onde comporão no imaginário do indivíduo, sentimentos, os quais serão sustentados por diversas redes de informações. Conclui-se, portanto, que cada sujeito poderá pré-estabelecer seu conceito acerca de determinado destino, como, por exemplo, “belo”, “civilizado”, “seguro”, e até mesmo “perigoso” (GASTAL, 2008).

Conicionados a diversos fatores internos e externos, a imagem e o comportamento do consumidor no turismo se apresentam e reagem de diversas formas a um conjunto de aspectos distintos para cada tipo de imagem (KOTLER *et al.*, 2006). Elas podem ser apenas positivas, negativas ou neutras, assim como confusa e estereotipada, ou inclusive como pobres, mistas, contraditórias e demasiadamente atraentes (MENDONÇA JÚNIOR, 2004; VAZ, 1999; HAIDER *et al.*, 1994 *apud* CHAGAS, 2008). A Figura 3: Tipos de imagem, traz a caracterização abaixo de cada um dos tipos citados.

Figura 3: Tipos de Imagem.

Demasiadamente atraentes	Aqueles poucos destinos que possuem imagem atratividade excessiva.
Positiva	É aquela imagem que favorece o destino. Estimula fortemente a vinda de turistas ao local.
Mistas	Aquela que apresenta um mix de componentes atrativos e repulsivos.
Neutra	Aquela que não provoca nenhum sentimento de atração ou repulsa no consumidor turístico.
Estereotipada	Aquelas em que algum aspecto do destino tomou grandes proporções a ponto de se tornar um tipo de "ícone".
Contraditória	É aquela que dá margens a diferentes perspectivas na análise da imagem.
Pobre	É aquela com baixo potencial atrativo, seja por falta de divulgação e/ou recursos turísticos.
Distorcida	Aquela que apresenta certa supervalorização de algum(s) aspecto(s) desfavorável(is), não necessariamente expressando a verdade.
Negativa	É aquela imagem que não favorece ao destino. Há mais aspectos desfavoráveis que favoráveis.

Fonte: Adaptado de Chagas (2008).

A gestão estratégica da imagem é um processo de constante de pesquisa sobre cada categoria de imagem, buscando atingir o segmento de público-alvo, subdividindo e definindo as principais ações aplicáveis, "posicionando as atrações do lugar para respaldar sua imagem desejada e comunicando essas atrações" (KOTLER *et al.*, 2006) ao público específico. Segundo Kotler *et al.* (2006), a premissa dessas ações se baseia no rastreamento da influência que essas imagens exercem sobre o

comportamento do público, pois a imagem do lugar é passível de ser identificada e ser alterado ao longo do tempo.

Neste processo estratégico, os criadores de imagem podem ter como auxílio três ferramentas essenciais na implementação eficiente da imagem do destino, sendo eles: a) *slogans*, temas e posicionamentos; b) símbolos visuais e 3) eventos e realizações. Atenta-se ao primeiro item, pois este cumpre um processo intrínseco ao indivíduo por ocorrer sem necessidade de sua presença física no destino em questão. No caso dos *slogans*, eles são usados em diversas campanhas com objetivo de transpassar uma visão abrangente e global do local, reforçando seu tema baseado na realidade (KOTLER *et al.*, 2006). Na figura 4: Marca de Ouro Preto, é possível exemplificar, claramente, a aplicação deste conceito.

Figura 4: Marca de Ouro Preto



Fonte: Turismo Ouro Preto.¹

“Onde todo dia é histórico”, marca do município de Ouro Preto – MG. Esta marca possui também função explícita de *slogan*, pois cumpre adequadamente a definição e sua aplicação no contexto de um destino turístico, associando a experiência vivida pelo turista com a relação cultural-histórica que a cidade representa na história brasileira e como patrimônio da nação tombada pelo IPHAN (Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) em 1938.

Figura 5: Selo do Rio de Janeiro

¹ Fonte da imagem no site de turismo do município de Ouro Preto. Disponível em: <<https://turismo.ouopreto.mg.gov.br>> Acesso em 16 fev. 2021.



Fonte: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2020.

Outra ferramenta citada neste mesmo processo, são os posicionamentos da imagem de uma localidade, onde se direcionam em termos internacionais, nacionais, regionais e locais, também, é possível caracterizar cada tipo de atividade como atração alternativa acessível e forte em um destino em detrimento de outros. Como exposto na Figura 5, o selo criado pelo estado do Rio de Janeiro reforça o posicionamento adequado em decorrência do período pandêmico visando orientar e auxiliar os empreendimentos na retomada da atividade turística.

Neste caso, o desafio é propagar os protocolos de biossegurança como benefícios exclusivos permitindo que o destino se destaque em relação aos demais (KOTLER *et al.*, 2006). Acrescentando a isto, o posicionamento de figuras públicas também pode alterar o tipo de imagem que uma localidade pode construir sobre determinado grupo de indivíduos. No processo de idealização da imagem de uma localidade, a ação de agentes exerce influência sobre a percepção de um grupo de indivíduos.

Quando isto ocorre, pode acarretar à imagem aspectos negativos. Os profissionais do marketing precisam buscar recursos para conter as consequências que uma imagem negativa pode gerar no destino a longo prazo. Há forças externas que impactam o destino turístico, moldando a percepção que este pode criar no indivíduo, como é o caso exemplificado pelo pré-conceito que se tem da cidade do Rio de Janeiro ao associar o destino a um destino violento (KOTLER *et al.*, 2006).

Segundo KOTLER *et al.* (2006), quando há a presença da imagem negativa, uma das formas mais simples e objetivas é “admitir o problema e transformar o negativo em positivo” (p. 198), assim evita-se que o consumidor crie em seu imaginário

ilustrações de uma realidade não fidedigna à localidade. Outra técnica simples, a qual também pode ser aplicada nesta situação, é a transformação da função turística destes lugares exemplificada através da construção de um hotel de gelo ao norte da Escandinávia, que promove no natal a Casa do Papai Noel e vende o frio como um aspecto positivo.

Há muitas maneiras de reverter a imagem negativa de uma localidade, os profissionais da área devem buscar a estratégia adequada neste processo e ao obterem êxito na aplicação, devem “certificar-se de que todos tomem conhecimento do fato” (KOTLER, p. 199, 2006). Aplicando-se ao turismo, o mesmo pode ocorrer, entretanto, deve atentar-se à maneira mais eficaz, visto que no processo de comunicação, atrelado ao marketing, a ênfase deve estar direcionada em como esta ação pode ocorrer visando que o outro seja, eficientemente, comunicado.

3. GESTÃO DE CRISES, PLANEJAMENTO PARA CONTEXTOS ADVERSOS E SEUS DESDOBRAMENTOS

Neste capítulo, pretende-se tratar sobre o conceito de gestão de crises e sua aplicação no turismo, visando enfatizar na relevância do planejamento voltado para contextos adversos a partir da crise advinda da COVID-19. Para exemplificação, será exposto o planejamento e organização de algumas localidades, realçando o município e estado do Rio de Janeiro no enfrentamento desta adversidade.

Utilizaram-se como principais autores: Gonçalves (2012); Teixeira (2013); Glaesser (2008) Herrera et al. (2020); Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2020); e Núcleo de Pesquisa em Turismo da Unigranrio (2020).

3.1 Turismo, gestão de crises e a pandemia da COVID-19

O ano de 2020 tornou-se um ano de grandes mudanças na história da humanidade. A pandemia causada pelo novo coronavírus, a COVID-19, desencadeou uma crise econômica sem precedentes. Inicialmente, foi sugerido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), para reduzir a propagação acelerada da doença, o isolamento social, o qual impôs ao mundo a desaceleração do ritmo da vida moderna globalizada (GÖSSLING *et al.*, 2020).

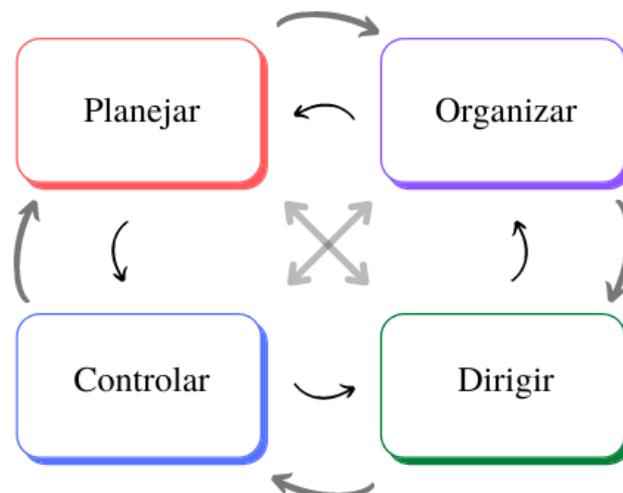
Um dos setores econômicos que ainda tem sofrido de forma intensa os impactos da pandemia do novo coronavírus é o turismo. Conforme pesquisa realizada pela *International Labour Organization* (ILO), em 2019 o setor foi responsável por 330 milhões de empregos em todo o mundo, o equivalente a 10,3 por cento do emprego global total e um em cada 10 empregos globalmente (ILO, 2020). Segundo FGV (2020), o ano 2020 se iniciou com boas perspectivas econômicas para o setor de turismo no Brasil. Entretanto, devido às medidas de proteção estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), os serviços oferecidos pelo setor de turismo se tornaram inviáveis, pois são consideradas atividades não essenciais, acarretando uma grande perda econômica no setor.

Segundo WTO - *World Tourism Organization* (1998), a atividade turística é extremamente sensível a ações externas que exercem influência sobre sua atuação. Quando há ocasiões associadas aos desastres, cabe aos órgãos públicos/privados adaptarem sua gestão com medidas capazes de proteger o turista e promover a recuperação da localidade em questão de forma sustentável e resiliente.

Previamente ao gerenciamento de crises, é necessário conceituarmos sobre a gestão e planejamento para proporcionar melhor compreensão ao longo desse estudo. Na elaboração de planos de ação e sua condução, é essencial que se tenha uma gestão capaz de atender às metas propostas pela organização. Segundo Teixeira (2013), gestão pode ser conceituada como a interpretação dos objetivos, transformando-os em ações por meio de planejamento, organização, direção e controle.

“A gestão é essencialmente, a coordenação, implementação, e monitorização de vários planos, políticas ou estratégias” (GONÇALVES, 2012, p.34). A gestão abarca quatro grandes funções, conforme pode-se representar através da Figura 6: Funções da gestão.

Figura 6: Funções da gestão.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2013).

O ato de planejar pode ser compreendido como o processo de delinear, antecipadamente, o que deve ser feito e como fazê-lo, aplicado a curto ou longo prazo. Já o ato de organizar visa estabelecer relações entre as pessoas e os recursos, buscando melhor alcançar os objetivos propostos. O ato de dirigir é compreendido como o processo de instrução, direcionando como cada ação deve ser realizada. E, para comparar o desempenho da organização baseado em pontos pré-estabelecidos, é necessário controlar. Assim, é notório compreender o funcionamento da gestão com ações interligadas possuindo dinâmicas que se correlacionam. (TEIXEIRA, 2013).

Baseado nos estudos de Gonçalves (2012), o planejamento é vital para sociedade e organizações em geral, pois, tanto os recursos físicos quanto financeiros são limitados, tornando necessário a aplicação desta ação para, de forma eficaz e

eficiente, utilizar estes recursos. Hall (2000) assinala que o planejamento no turismo tende ter o foco no planejamento do destino, o qual segue diretrizes do território ao nível regional ou local.

Devido suas características para exercício, o turismo possui um sistema que é facilmente afetado por fatores e condições externas, sendo elas ocasionadas naturalmente ou não. Com o desenvolvimento da indústria do turismo, sua atividade tornou-se mais interdependente e globalizada, deixando-a vulnerável aos riscos. Gonçalves (2012) aponta que:

A globalização da indústria do turismo tem levado a uma rápida expansão das empresas de turismo a uma escala internacional a fim de ampliar a sua cota de mercado e rentabilidade. No entanto, este processo elevou também os negócios até um conjunto mais amplo de "riscos globais" (...). A maior exposição à mudança política, econômica, social e tecnológica nos países, muitas das vezes com repercussões das bases das empresas de turismo, exige que os gestores do turismo lidem efetivamente com a crise e o desastre (p.18).

Portanto, torna-se evidente o impacto que uma crise e/ou desastre tem sobre o turismo e o quanto isto prejudica na relação entre o turista e o destino. Por outro lado, Friedman (2005) assinala que não há mudança sem confronto, pois as ações tomadas para enfrentamento de um período adverso possibilitam visualizar novos caminhos para o exercício do turismo. Corroborando com esta ideia, Rocha e Silveira acreditam que:

a crise pode oferecer oportunidades valiosas para se buscar compreender a dinâmica da situação desencadeada pelo evento e o papel das principais partes interessadas na gestão de crises e na recuperação pós-desastre (p. 5, 2021).

Há bastante divergência na academia entre a definição que melhor contempla toda dinâmica que o vocábulo 'crise' pode alcançar, devido sua utilização em diferentes campos de seu exercício (TITO; ARAÚJO, 2019). Glaesser (2008) em seu estudo sobre a gestão de crises no campo do turismo conceitua crise como

um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos. A crise demanda a tomada de decisão e adoção de medidas para sua solução e para influenciar esses desdobramentos de forma positiva para organização (destino turístico) e para limitar suas consequências negativas (p.27).

Este conceito ressalta a relevância para resolução do problema com agilidade e praticidade, visto que o mesmo condiciona a ação do turismo a uma situação incerta e instável, afetando toda sua cadeia de serviços com o aumento de sua periodicidade, bem como ameaçando ou destruindo todas as vantagens competitivas e objetivos que

o destino possua (GLAESSER, 2008). Portanto, o mesmo será adotado neste estudo como base central do conceito e sua aplicação mediante ao contexto adverso que será apresentado posteriormente.

Além disso, vale ressaltar a importância das definições de outros autores que também se aplicam neste estudo, conforme exposto na Tabela 1: Outras definições de crise aplicadas ao turismo.

Quadro 2: Outras definições de crise aplicadas ao turismo.

Autor (ano)	Definição
Herman (1972)	Crise é caracterizada por três dimensões: ameaça elevada, tempo de decisão curto, e um elemento de surpresa.
Brewton (1987)	Crise deve ter algum ou todos os seguintes elementos: perturbação grave do funcionamento, aumento da regulamentação governamental, percepção pública negativa da empresa, pressão financeira, uso improdutivo do tempo, da gestão e perda de empregado moral e de apoio.
Beeton (2001)	As crises ocorrem em todos os níveis das operações turísticas, com graus variados de severidade, desde as muito divulgadas crises ambientais, aos desastres económicos e políticos pelo meio existem as crises geradas internamente, tais como acidentes e doenças súbitas.
KeownMcMullan (1997)	Contrariamente à opinião popular, uma crise nem sempre é ruim ou negativa para uma organização. A crise pode, portanto, ser considerada como um ponto de viragem. Para se qualificar como uma crise, todo o fundamento de uma organização ou negócio deve ser ameaçada. A ideia de urgência e a velocidade com que as decisões devem ser feitas são componentes-chave.
Laws e Prideaux (2005)	1. Um problema inesperado, originando uma ruptura séria no funcionamento de uma organização ou sector ou nação. 2. Um termo geral para tais problemas.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2012)

A partir das definições expostas acima, é notável que o conceito de 'crise' é bastante amplo devido a sua gama de aplicações em diferentes campos e contextos. Na literatura, vê-se aplicabilidade do mesmo juntamente com termos similares, tais como desastres, problemas, catástrofes e ameaças. Todavia, a última definição exposta, de Laws e Prideaux (2005), expõem de forma clara e objetiva que a crise é

um problema inesperado, o qual causa uma grave ruptura no funcionamento de uma organização.

Além disto, há uma diversidade de elementos que podem ocasionar uma crise e/ou desastres, tendo como principais características e exemplos listados no quadro abaixo.

Quadro 3: Crises e/ou desastres, características e alguns exemplos.

Tipos de Crises e/ou desastres	Características	Exemplos
Crise/Desastre natural	Podem surgir como resultado de processos naturais, tais como alterações climáticas ou o resultado de processos ou ação humana, tais como a desflorestação, as queimadas, a poluição.	<ul style="list-style-type: none"> ● Incêndios florestais no sul da França 2003; ● Enchentes em Blumenau – SC; ● Queimadas na Amazônia em 2020.
Crise/Desastre político	A indústria do turismo e os turistas são muitas vezes vítimas indiretas, mas podem ser especificamente influenciadas em alguns casos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Guerra do Golfo em 1991 e Guerra do Iraque em 2003; ● Conflito entre Israel e Palestina em 2020. ● Crise política brasileira (2020);
Mega desastres	Quando um acidente provoca danos ambientais significativos. Os exemplos incluem derrames de petróleo e contaminação radioativa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Chernobyl; ● Rompimento da barragem em Mariana (2015) e Rompimento da barragem em Brumadinho (2019)
Rumores	Quando a informação falsa externa é disseminada afetando os produtos e serviços turísticos. As informações falsas ferem a reputação do destino, colocando-a sobre um ambiente desfavorável.	<ul style="list-style-type: none"> ● Rumores de um segundo ataque terrorista após a colisão do avião da American Airlines na sequência do 11 setembro, 2001; ● Notícias sobre o rompimento da barragem atingir o Centro Histórico de Ouro Preto em 2019.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2012).

Diversos são os fatores que proporcionam o aumento na vulnerabilidade turística, devido seu exercício ser inter-relacionado com outras áreas do mercado para execução de suas operações. De tal forma, fatores externos como instabilidade econômica e política, agravamento de guerras, questões socioculturais e tecnológicas

podem difundir drásticas mudanças no comportamento dos indivíduos, as quais afetam, conseqüentemente, no padrão das viagens turísticas em determinadas localidades pelo mundo. “O turismo é, portanto, altamente susceptível a fatores externos e às pressões num ambiente de operações mais amplo” (GONÇALVES, p.19, 2012).

3.2 Enfrentamento do novo coronavírus: planejamento do Rio de Janeiro

A melhor de forma de gerir uma organização ou um destino turístico de forma sustentável e eficaz é evitando que a crise ocorra. Entretanto, como já exposto, o turismo é uma atividade altamente suscetível aos fatores internos, e também, externos. Acontecimentos naturais possuem grande potencial de impactar sua atividade, como ocorreu em 2020 na cidade de Juarez no México mediante à crise generalizada do novo coronavírus, a COVID-19 (HERRERA *et al.*, 2020).

Buscando uma resposta eficiente e rápida para esta crise, a qual ainda tem impactado toda cadeia turística, foi proposto pelos gestores da cidade medidas baseadas no modelo metodológico para gestão de crises e riscos no turismo de Wilks e Moore (2003), tendo como nome intitulado ‘Modelo dos 4Rs’. Segundo Herrera *et al.*, (2020), o mesmo é dividido em quatro etapas, a dizer:

1. Redução do impacto nocivo do desastre – Na primeira etapa, é necessário a implementação de políticas, protocolos, procedimentos e ações de observação e vigilância;
2. Preparação mediante ao planejamento, comunicação e desenvolvimento de habilidades de gestão e teste de preparação – O segundo momento é dedicado à elaboração de planos de gestão e medidas de saúde e segurança;
3. Resposta durante o momento da crise – Fase onde se torna necessária a implantação de procedimentos para atuação em emergências, investigação, atendimento às famílias e comunicação ativa;
4. Recuperação dos níveis operativos posterior à crise – Em última etapa, é essencial que seja feito um levantamento do impacto, bem sua a elaboração de plano de continuidade diante dos efeitos da crise.

Com base nas informações obtidas, eles elaboraram diversas estratégias de respostas à crise e opções para recuperação do destino. Assim como elaboraram uma lista de ações operativas para serem aplicadas durante a pandemia e pós-pandemia,

ou declínio da quantidade de contágios. O mesmo estudo concluiu que uma forma competente de se estabelecer relação com os turistas é através de estratégias de marketing e comunicação (HERRERA *et al.*, 2020).

Outro exemplo de planejamento e organização frente ao novo coronavírus ocorre na cidade do Rio de Janeiro (RJ), a qual lançou o plano de retomada do município em função dos impactos advindos da pandemia, o mesmo foi chamado de 'Programa Rio de Novo'. A estratégia teve como pilares a preservação da vida, a implementação de medidas preventivas, diálogo e transparência, volta gradual e responsável à normalidade, dados atualizados e ciência, sistema de saúde e capacidade adequada, controle e transmissão do vírus, e monitoramento intensivo com dados e projeções.

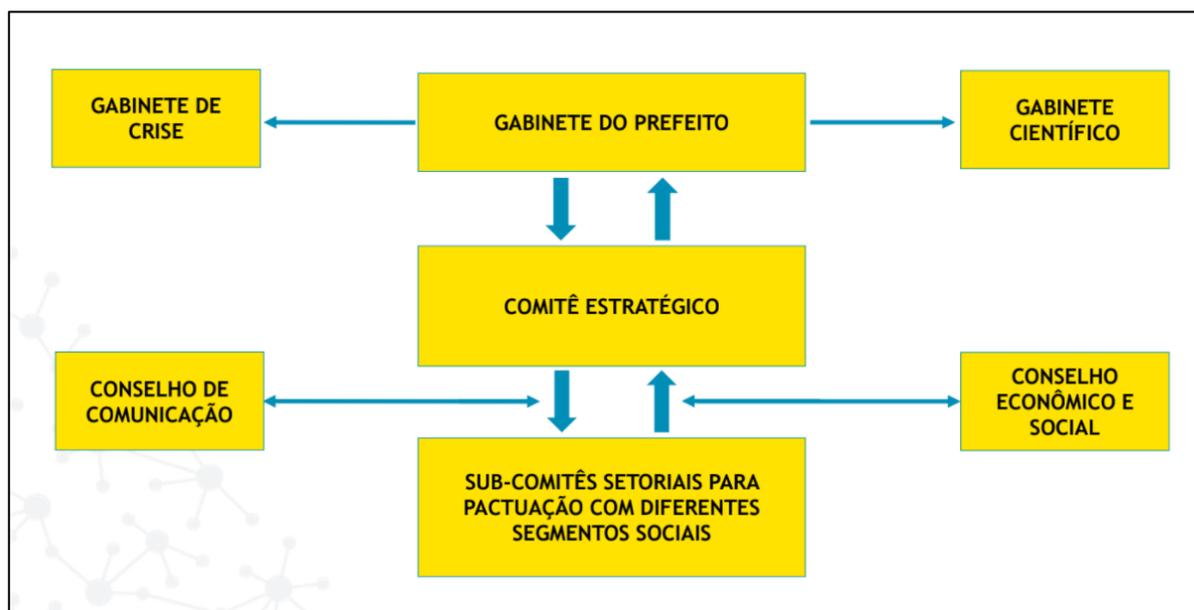
Segundo a gestão pública da cidade (2020), o programa foi:

(...) elaborado para viabilizar e acompanhar o retorno das atividades econômicas na capital fluminense e seus respectivos efeitos sobre a curva de achatamento dos casos do novo coronavírus sobre a população. Essa é uma das medidas adotadas para reduzir a sobrecarga dos sistemas de saúde. (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO², p.2, 2020)

Assim, foi elaborado um comitê estratégico para acompanhar os resultados dos indicadores de saúde e impacto econômico, o qual estabelecia contato direto com gabinete do prefeito que tinha contato com o gabinete de crise e científico, e com os subcomitês setoriais para pactuação com diferentes segmentos sociais, os quais mantinham contato com o conselho de comunicação e conselho econômico e social. A figura 7: Organograma da Governança do Programa Rio de Novo, ilustra bem este esquema.

² Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Programa Rio de Novo. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/documents/4144698/71010119-28a7-4255-bd19-65d4ddaadf6e>>. Acesso em 27 mai. 2021.

Figura 7: Organograma do Programa – Rio de novo.

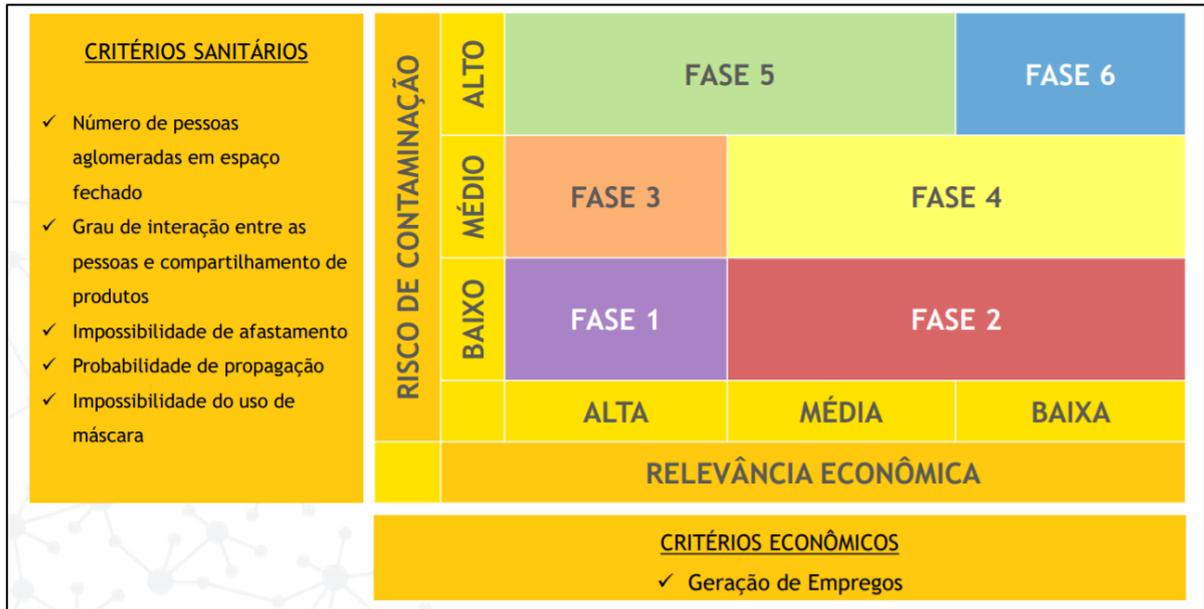


Fonte: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2020).

O Programa possui seis fases, as quais podem ser antecipadas de acordo com o levantamento de impacto mediante aplicação dessas medidas e seus resultados, tanto na rede pública de saúde, quanto privada. São considerados para definir cada fase da retomada os seguintes critérios: índice de contaminação, caracterização de cada atividade, restrições sanitárias, capacidade de fiscalização, e indicador econômico, considerando toda cadeia de empregos diretos e indiretos gerados a partir deste (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2020).

Conforme a Figura 8: Critérios econômicos na retomada, é possível identificarmos que a atividade turística permeia todas as fases pré-estabelecidas pela localidade, considerando sua relevância econômica e o risco de contaminação (OMS).

Figura 8: Critérios econômicos na retomada



Fonte: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2020).

Além disso, a Figura 9: Atividade econômica – turismo, expõe que o programa planejou inicialmente manter o turismo funcionando durante todas as fases, entretanto, sempre com restrições, limitações e aplicações de protocolos ativos.

Figura 9: Atividade econômica – turismo.



Fonte: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2020).

E como forma de promover os estabelecimentos de forma segura frente aos consumidores, foi criado pela equipe organizadora do plano um selo que tem como objetivo evidenciar a conformidade entre os protocolos e normas estabelecidos pelo

programa e a atividade econômica a qual se enquadrava. Para obtenção do selo, o empreendimento deveria ter inscrição municipal e licença sanitária válida. A Figura 10: Selo Programa Rio de Novo, ilustra a idealização do selo.

Figura 10: Selo programa Rio de novo.



Fonte: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2020).

Assim, é possível observar uma gestão proativa da prefeitura visto o cenário incerto que se iniciava. A mesma contou com a contribuição de membros que atuam em diversas áreas e, fortemente, com a Secretaria de Saúde (SMS) do município, visando uma melhor compreensão do vírus e os efeitos que o mesmo causaria em todas as atividades econômicas, assim como, de modo estreito e direto, na atividade turística.

Além disto, visando compreender os efeitos gerados na atividade turística, foi elaborado pelo Núcleo de Pesquisa em Turismo da Unigranrio um estudo qualitativo

que buscou apresentar os efeitos da pandemia no turismo da cidade do Rio de Janeiro, a mudança de percepção, bem como analisar o ecossistema de inovação. Parcialmente, a pesquisa contou com 1285 dados válidos possuindo erro amostral de 2,73. O perfil da amostra era majoritariamente a sociedade civil que não atua no turismo, nem na hotelaria, nem na saúde com 566 respostas; seguindo com 325 respostas de empresas do setor privado nas áreas de turismo, hotelaria ou saúde; com 309 instituições acadêmicas públicas ou privadas nas áreas mencionadas e, por último, com 85 respostas, organizações de gestão pública e/ou associações nas áreas citadas.

Segundo o resultado parcial, a propensão para realizar uma viagem a lazer no país antes da pandemia tinha como média 7,2, esta média foi reduzida em 28% após o início da pandemia. Houve uma pequena mudança com aumento de 9% no comportamento dos consumidores em relação ao conhecimento minucioso sobre as medidas que o destino tem aplicado ao invés de viajar para outro local. Além disso, os viajantes não pesquisavam muito sobre as condições sanitárias do destino antes da pandemia, após ela, ocorreu um aumento expressivo neste ponto de 79%.

Outra questão que passou a ser considerada ao visitar um atrativo turístico é a preocupação com as superlotações, a qual antes tinha uma média de 4,9, e com a pandemia essa média teve um aumento de 81%. O fator saúde também se tornou intrinsecamente relevante nas viagens (SILVA, 2020), o qual neste momento evidenciou-se tendo um aumento na preocupação de 20% durante a pandemia. Esses dados também expõem que o consumidor já se considerava responsável em relação ao meio ambiente, visto que antes da pandemia a média era de 7,6, e depois da pandemia houve um aumento pequeno de 6%.

Outros pontos também foram considerados relevantes quanto ao comportamento do consumidor: o quanto a informação sobre o monitoramento da COVID-19 afeta sua decisão de viajar para determinada localidade teve média de 8,99; o quanto considera importante a atividade turística para o seu bem estar teve média de 8,79; e o quanto consideravam a atividade turística relevante para o desenvolvimento econômico local com média de 9,34. Todas essas médias tinham uma escala de 0 a 10 na média de seus dados.

Esses pontos expõem sucintamente, um pouco da dinâmica entre o planejamento elaborado pela cidade do Rio de Janeiro frente à pandemia da COVID-19 e os efeitos causados na mudança do comportamento do consumidor em relação

à atividade turística neste contexto. Torna-se evidente a análise minuciosa de suas ações frente a este período e o quanto a percepção dos indivíduos podem ter sofrido alterações que impactam tanto na construção de seus imaginários relacionados à cidade, bem como o posicionamento da imagem que a cidade tem promovido externamente.

4. AÇÕES DE MARKETING PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19

Neste espaço, pretende-se a exposição das ações de marketing aplicadas no município do Rio de Janeiro e análise a partir dos autores nos capítulos referencias. Além disto, busca aplicação da técnica de análise de conteúdo, segundo a Bardin (2011), para elucidação dos discursos dos entrevistados, os quais são agentes do turismo no estado do Rio de Janeiro.

Por meio da análise de conteúdo foram elencadas as seguintes categorias: Gestão e diálogo; Ações e monitoramento; e Uma questão de gestão de imagem.

4.1 Gestão e diálogo

A categoria em questão tem como título ‘Gestão e diálogo’. O título adveio das falas dos entrevistados ao serem abordados acerca da gestão na pandemia durante o período que estavam à frente dos seus respectivos cargos. Todos os entrevistados, seja de forma direta ou indireta, concordaram que o diálogo foi uma das melhores coisas que este período pode trazer, logo, deu-se origem a esta seção categorial.

A partir da aplicação do método, foi possível identificar que não houve a criação de um comitê de crises (oficialmente) voltado para a gestão da pandemia, nem mesmo direcionamentos eficazes por parte do governo federal. A fala do F3 retratada no trecho abaixo, expõe tamanha dificuldade para lidar e gerir a crise durante este período inicial de pandemia.

“Foi um processo de aprendizado, o qual estávamos aprendendo a lidar com o COVID e com uma super dificuldade, porque na parte de cima da casa não tínhamos direção nenhuma, no sentido da parte federal de como proceder, muito pelo contrário, havia até um certo negacionismo irritante”. (F3)

Neste trecho, é possível notar o descontentamento do entrevistado ao mencionar a expressão “negacionismo irritante” ao se referir a falta de direcionamento por parte do governo federal, visto que o mesmo teve um processo retardado na tomada de decisões que desencadeou em grandes dificuldades na gestão durante este período adverso.

O ex-presidente da Companhia de Turismo do Rio de Janeiro – TurisRio, expõe que havia um bom diálogo entre os setores público e privado, bem como aponta de forma positiva que a pandemia contribuiu com a criação de um grupo de trabalho, o qual nomeou como ‘Turismo Consciente’. Ele menciona, no trecho abaixo, que a acessibilidade para realização de reuniões remotas contribuiu para que a

comunicação estivesse fluída entre os agentes envolvidos na gestão do turismo do estado e da cidade.

“A gente não tinha nenhum comitê dentro da SETUR³, na verdade a gente não tinha nenhum comitê oficialmente instituído. Mas a gente tinha um diálogo. Eu acho que, inclusive, a pandemia ajudou muito nessa criação do grupo de trabalho, porque você conseguia se reunir mais vezes, mais tempo com o grupo, porque cada um tá lá na sua casa. Então, você tinha um grupo de trabalho que a gente chamava de o ‘Turismo Consciente’, que era o turismo consciente RJ”. (F1)

Assim, nota-se a partir deste trecho que um dos quesitos importantes durante uma gestão mediante à adversidade é a comunicação clara e, como exposto na fala de F1, ele acredita que houve este ponto positivo, apesar de responder de forma menos preocupado com a falta da criação de um comitê dentro da SETUR. Esta mesma ideia é defendida por Rocha e Silveira (2021), os quais acreditam que um período de crise pode oferecer oportunidades valiosas para compreender a dinâmica da situação, auxiliando na recuperação da mesma.

Friedman (2005) acredita que não há mudança sem confronto, pois a tomada de decisão durante o período adverso possibilita a visualização de novos caminhos à atividade. É demonstrado pelo entrevistado F2 o mesmo ponto mencionado pelo F1 no trecho citado anteriormente, quando diz sobre o ponto positivo que a pandemia trouxe em relação a harmonia comunicacional entre os setores público e privado e demais entidades.

“Se teve algo de positivo nessa pandemia foi exatamente essa união dos setores: senta ali o presidente da Fecomércio⁴, a presidente da SETUR-RJ, algumas vezes a Firjan⁵ e todas as entidades de classe do turismo e, também, juntar outras entidades para pensar o turismo”. (F2)

Nota-se que, pensar o turismo durante este processo iria requerer ouvir o que cada setor e segmento estava pensando e havia passado durante este período. As sessões de diálogos entre os grupos, era onde cada segmento e entidade tinha seu momento de fala para construírem juntos uma forma de todos passarem por este período, entendendo que não era apenas o segmento A que estava com dificuldades, mas sim, o segmento B e C também.

³ SETUR – Secretaria do Estado de Turismo do Rio de Janeiro

⁴ A Fecomércio RJ, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, é parte integrante do Sistema Fecomércio RJ, composto também por Sesc RJ, Senac RJ e IFec RJ. < <https://www.portaldocomercio.org.br/entidade/fecomercio-rj/conteudo/a-federacao>> Acesso em 25 out 2021.

⁵ A Firjan é a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, a qual atua como representante das indústrias fluminenses. <https://br.linkedin.com/company/firjan>. Acesso em 23 nov. 2021.

Nesses diálogos, percebe-se que houve participação ativa do setor privado. O trecho da F2, retrata o quão importante foi este amadurecimento na relação entre ambos setores, visto que antes do surgimento da pandemia, dar-se a entender que a comunicação entre setor público e privado não era estreita e acessível. Herrera *et al.* (2020) sobre a importância da comunicação na etapa do planejamento e desenvolvimento de habilidades de gestão.

“A Fecomércio também participa dessas discussões, mas assim, o que eu acho muito legal é esse amadurecimento da relação do poder público e a iniciativa privada, deles quererem dividir com a gente as responsabilidades das publicações [...] de pensar o que seria minimamente viável pra gente permitir que um hotel funcione, por exemplo”. (F2)

No trecho a seguir, o ponto abordado sobre o desconhecimento da doença corrobora com o descontrole das informações, o que gerou um trabalho mais árduo e complexo para os gestores do turismo durante a crise, visto que ela se tornou mais relevante mediante aos seus desdobramentos.

“Então, a pandemia em termos de crise e de gestão, até hoje, a gente ainda se perde um pouco nas informações em relação a isso, porque é algo relativamente novo [...] e como falar em turismo num momento tão traumático pro mundo?” (F1)

O fato de a pandemia ser algo ‘relativamente novo’ e causador de inúmeras mortes pelo mundo, torna o trabalho do turismo extremamente difícil, visto que o entrevistado apenas indaga: “Como falar em turismo num momento tão traumático pro mundo?”. Glaesser (2008) acredita que gerir o turismo durante o período de crise é um processo indesejado e com desdobramentos ambíguos devido à falta de informações.

Esta ideia expõe parte da visão que o F1 tem sobre a situação que o mundo vivenciava. O entrevistado demonstra certa sensatez ao se perguntar isto. Este fato nos auxilia a compreender que, mesmo sendo prejudicial à ação do turismo, é necessário que seja repensado pelos gestores como realizar a atividade turística mediante este cenário, e como elaborar medidas capazes de minimizar consequências negativas (GLAESSER, 2008).

Nesta mesma linha, temos a Subsecretária de Turismo do Estado do Rio de Janeiro demonstrando sua preocupação com a doença ao ter conhecimento e sua ação posterior em relação a isto.

“A gente não conhece a doença, não sabe como é que a transmissão é feita (...) tudo isso. Eu fiquei assustada! E aí a gente chamou o *trade* turístico para a própria Secretaria de Saúde do Estado transmitir pra eles a gravidade da situação”. (F2)

F2 demonstra, no trecho acima, que ficou assustada com a dimensão do que a doença poderia causar logo no início quando foi informada. E, pensando em repassar esta informação para que todos tivessem ciência, decidiu por convocar o *trade* turístico para que eles tomarem conhecimento da gravidade. Esse fato também demonstra a forma como a comunicação estava se dando entre os setores atuantes no campo do turismo do Rio de Janeiro. A preocupação em partilhar a informação sem ruídos era visível, e isto expõe que os agentes em cargos de liderança estavam realmente preocupados com o setor.

Além disso, foi notado grande preocupação com a gestão na retomada da atividade. Gonçalves (2012) pontua sobre a importância do planejamento para as organizações, sendo necessário uma gestão eficaz e eficiente. Assim, é possível notar que mesmo no início da paralisação da atividade turística, a subsecretária demonstrava certa preocupação com os planos para retomada, ela acreditava que o turismo iria voltar, ela não sabia quando, mas sabia que cedo ou tarde a atividade retomaria, e o setor do turismo no Rio de Janeiro deveria estar preparado para esta retomada.

“Mas é fato e pode até comprovar, pois a gente desde o início, a gente teve essa preocupação da retomada, mesmo sem saber quando era retomada. A gente sabia que algum momento iria acontecer. Então a gente, eu como subsecretária e Lucas Silva como secretário, começou a prospectar o que aqueles países que já estavam com a pandemia quatro meses à frente estavam fazendo”. (F2)

Visando essa retomada, a fala de F2 expõe que a equipe estava buscando o que países da Europa e Ásia já estavam fazendo, visto que as atividades voltadas aos serviços já estavam paralisadas meses antes. É notável que eles não possuíam muitas informações para falar do turismo, entretanto ainda havia esperança na retomada e recuperação do setor.

A soma dessa busca por informações e diálogos entre os setores e entidades, contribuiu para a criação do próprio selo do estado do Rio de Janeiro, antes mesmo do Ministério do Turismo criar o Selo de Turismo Responsável. Baseado nas iniciativas internacionais, o estado criou seu selo, como expõe o entrevistado F2.

“E isso nos deu sustentação para a gente criar o nosso selo de turismo consciente do Estado do Rio de Janeiro. Então, o selo de turismo consciente, ele é oriundo dessa força tarefa que esse grupo de trabalho formado por todo o *trade* turístico fez”. (F2)

A chamada ‘força tarefa’ pelo F2, refere-se aos grupos de diálogos que buscavam um caminho à atividade turística mediante ao contexto. Todo este esforço

resultou em um produto que iria contribuir com todo o setor, auxiliando na gestão da atividade para retomarem de forma segura e consciente.

Herrera *et al.* (2020) acredita que se deve haver uma etapa de criação de procedimentos que serão capazes de auxiliar o segmento a passar pela crise, após isso, é recomendado que tais procedimentos sejam transmitidos de forma prática e eficaz a todos os agentes que compõe a cadeia.

Na fala do F1 fica evidente que a equipe se preocupou bastante com a comunicação e a capacitação do corpo trabalhista, visto que buscavam instruir os profissionais e os turistas através do mesmo canal.

“Então, a gente passou durante um período muito nessa parte de treinar, capacitar a cadeia produtiva, né? Fazendo esse site, turismoconscienterj.com.br, onde a gente instruiu as pessoas, instruiu o turista também, e começamos uma campanha no finalzinho de setembro [...] fevereiro voltou a crescer os números e a gente teve que tirar a campanha do ar, que era uma campanha super divertida, uma pegada mais carioca, assim, né?” (F2)

Na segunda parte deste mesmo trecho, nota-se que há uma preocupação quando o F2 fala sobre a retirada da campanha do ar visto que os números de contaminados e mortes pela COVID-19 estavam crescendo e, visando menor impacto no segmento, era necessário retirar a campanha de circulação. Tal campanha tinha um intuito mais despojado, a forma como o entrevistado usa as palavras se referindo a ‘uma pegada mais carioca’, está relacionado a um modo mais conhecido, pelo senso comum, do que é ser carioca: uma forma mais espontânea e não muito séria, buscando passar uma informação em período sério através de palavras, cores e imagens de forma alegre.

Em suma, através da aplicação do método, pôde-se inferir com esta categoria alguns pontos positivos e negativos sobre a gestão durante a pandemia, como a união entre setor público/privado (positivo) e a falta de direcionamento por parte do governo federal (negativo). Todavia, algumas dessas medidas possui potencial para auxiliar na retomada do setor turístico do Rio de Janeiro.

4.2 Ações e monitoramento

Com a aplicação do método, foi possível também visualizar o surgimento de uma categoria que expôs um pouco sobre as ações realizadas pelo Estado fluminense, no contexto da pandemia. Além das ações, também foi constado que

havia um monitoramento capaz de acompanhar a dinâmica de cada ação e sua manutenção com os desdobramentos da crise.

Como forma de ação unificada sob coordenação da Secretaria Estadual de Turismo, foi notado a criação de um projeto intitulado Turismo Consciente, fruto das conversas do grupo de enfrentamento, como comentado na seção anterior. Este plano visou a criação de medidas de cumprimento logo ao início da pandemia. Na fala a seguir, nota-se que o grupo buscava uma forma eficiente e prática para auxiliar todo o segmento turístico.

“Todo o Rio de Janeiro se uniu sob coordenação da Secretaria Estadual do Turismo e nós criamos um projeto chamado Turismo Consciente, que na verdade foram as medidas que nós chamamos de dez mandamentos, as quais deveriam ser seguidas pelo setor privado e pelo consumidor, para que tenham os cuidados de como enfrentar essa pandemia.” (F3)

Nesta fala, nota-se que a SETUR-RJ buscou centralizar a gestão em um único projeto capaz de atender todas as especificidades da área turística, ponto reforçado por Gonçalves (2012) ao tratar sobre gestão.

Este mesmo projeto, buscou conscientizar o setor privado e auxiliar o consumidor na tomada de decisões, ou seja, ajudou o consumidor a tomar os cuidados necessários ao buscar visitar a cidade do Rio de Janeiro, bem como todo o estado. Nota-se também, que a ideia passada pela expressão ‘dez mandamentos’, de forma análoga, faz uma relação com os dez mandamentos bíblicos, os quais são conhecidos pelo senso comum. Assim, a proposta era que essa estratégia fosse bem apreendida pelos turistas, a fim de enfrentarem a pandemia de forma consciente e segura, no exercício da atividade turística.

A partir dessa união, é notado através do trecho da fala do F2 que a Secretaria realizou todo um levantamento antes de criar seus protocolos, seu selo próprio de Turismo Consciente e também seu o portal do estado capaz de centralizar todas as informações em um único ponto. A forma como é exposta esta mensagem, indica que a secretaria teve cautela e buscou conhecimento para criar seu manual.

“A gente fez primeiro o dever de casa: fizemos todos os protocolos, criamos o selo de turismo consciente, e depois a gente trouxe as informações que os municípios tinham. A gente criou um portal Portal do Estado, pois a gente entendeu que o turismo era o turismo da proximidade”. (F2)

A forma como é transmitida esta ideia de turismo de proximidade, refere-se à retomada da atividade turística com o advento da pandemia. A aproximação neste contexto, passa a ideia de que as informações entre os empresários/turistas e o

estado, deveriam ser transpassadas de forma clara e eficiente. Neste mesmo portal, ambos tinham acesso aos decretos e regulamentos que os municípios estavam publicando, bem como sua capacidade de carga naquele momento de acesso ao portal, como por exemplo, se o município estava com barreiras, ou se estava em estado de alerta, de acordo com seus números de contaminação e vacinação.

Em uma outra fala, a entrevistada F2 expõe novamente uma ideia similar em relação ao planejamento e organização que tiveram, entretanto, salienta para um outro ponto relevante a ser tratado.

“A gente se organizou e se preparou para essa retomada e, é claro que as coisas não são tão fáceis. No governo as coisas são um pouco mais lentas” (F2).

Cruz *et al.* (2008) comentam sobre o quão abstruso é este trabalho no campo do turismo, neste fragmento de fala, é possível observamos sua crítica voltada ao poder público e seus processos burocráticos ao lidar com uma situação adversa. Como bem afirma em sua fala, “as coisas não são tão fáceis”, a qual demonstra que o trabalho realizado para liderem com este período foi árduo e complexo, ao relacionar com a lentidão do processo.

Neste portal há uma ouvidoria com canal direto com a Secretaria de Turismo – RJ, de modo a realizar um monitoramento de cada município. Devido às alterações que ocorriam com frequência por conta da falta de conhecimento sobre os desdobramentos da doença, neste canal tinham os decretos atualizados e neste espaço da ouvidoria, era possível fazer denúncias ou sugerir orientações em relação a algum destino específico.

“Criamos o monitoramento, onde recebíamos dos municípios toda vez que havia uma alteração nos decretos, porque esses decretos podem mudar todo dia: um de manhã ou outro de tarde, e com isso a gente criou uma tabelinha que era fácil para todo mundo.” (F2)

Em concordância, no trecho da fala do F1, é possível notarmos que também havia as secretarias municipais que participavam deste controle e realizavam estes acompanhamentos de capacidade.

“São as secretarias municipais de controle que fazem esses acompanhamentos de capacidade. Daí acontece regularmente e/ou funciona a parte de denúncia. Em caso de descumprimento há para o estabelecimento: fechamento, cancelamento de alvará, e a multa. As multas variando de pequenas a muito grande”. (F1)

Nota-se por meio desta fala que havia o controle de capacidade dos estabelecimentos para evitar as aglomerações, de forma regular e, também através

de denúncias. Como consequências, eram aplicadas multas que variavam de acordo com sua gravidade.

Entretanto, no trecho da fala a seguir do mesmo entrevistado, observa-se que ele não acreditava muito na lógica do descumprimento dos protocolos por parte dos empresários, visto que o estabelecimento já estava sofrendo economicamente com o impacto da pandemia na atividade turística, logo, não era coerente que o mesmo desrespeitasse uma declaração que fizera de forma consciente.

“Então o empreendedor que se declara é por autonomia. É que ele tá sentindo aqueles padrões, se ele não tiver seguindo aqueles padrões, o site mesmo tem uma ouvidoria para denúncias.” (F1)

A forma como o entrevistado expõe sua ideia, mostra que caberia ao proprietário cumprir os protocolos, uma vez que é ele quem está tendo contato direto com seu empreendimento, e apenas ele poderia dizer se é capaz de seguir o que o selo requeria ou não. Por outro lado, nota-se nessa relação um conflito de interesses, pois o empreendedor também estava sofrendo com o impacto da atividade turística. Então, sem uma devida fiscalização, nada garantiria que o estabelecimento de fato seguiria todos os padrões para ter o selo de turismo.

No fragmento da fala a seguir, também é possível notar que o F3 possui uma ideia que corrobora com a fala anterior do F1 ao afirmar que o projeto não tinha um caráter punitivo.

“Mariana pensava assim e eu penso assim: eu acho que essa coisa de fiscalização nunca foi a ideia do projeto. Não era uma coisa punitiva, era uma autodeclaração onde o empreendedor fazia, ele assinava a adesão e se comprometia a fazer aquilo (...) quando havia um desrespeito, nós éramos comunicados e entrávamos em contato, conversávamos até tirarmos o estabelecimento do processo”. (F3)

Como exposto em sua fala, o entrevistado não havia auxiliado na criação do projeto com o objetivo de fiscalizar os empreendimentos, e sim de auxiliar os empresários que estavam sendo prejudicados, lhes dando recomendações sobre os protocolos de biossegurança para que os negócios continuassem a exercer suas atividades. Portanto, quando havia denúncias e os mesmos continuavam em desacordo, eram convidados a se retirar do processo, visto que o projeto passava credibilidade da atividade turística do estado e da forma como o Rio estava projetando sua imagem perante a concorrência.

Além disso, conforme fala da F2, nota-se que os grupos buscaram formas de criar campanhas na mídia de maneira mais descontraída, a fim de transmitir uma mensagem importante e necessária.

“Depois a gente fez esse monitoramento, fizemos uma grande campanha nas mídias: televisão, rádio e imprensa em geral, imprensa especializada nas mídias sociais do turismo (...) era uma brincadeira - se usava máscaras: era uma máscara de mergulho e o distanciamento: era um pessoal no alto de uma montanha, lave as mãos: lavando a mão numa cachoeira”. (F2)

A forma como ela refere-se às campanhas com a expressão ‘era uma brincadeira’ demonstra que eles relacionaram as principais recomendações às ações voltadas para atrativos turísticos do Rio de Janeiro: o uso de máscaras com uma pessoa utilizando máscara de mergulho ao fundo uma praia, conforme figura 11. O distanciamento sendo representado por pessoas no alto de uma montanha, incentivando o turismo de aventuras e ambiental, e as mãos sendo lavadas em uma cachoeira, também incentivando o turismo ecológico.

Figura 11: Campanha - Uso de máscara.



Fonte: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2020.

Todas essas ações estavam de maneira direta, incentivando a atividade turística. É possível inferir que estas mesmas campanhas possuíam um caráter mais de divulgação do destino do que de conscientização dos turistas, ao considerar o cenário traumático com muitas mortes e a propagação do vírus em massa.

No trecho logo abaixo, expõe-se que era uma chamada de marketing a expressão 'dez mandamentos' e capacidade de englobar diversos segmentos, segundo a fala do F3.

“Os Dez Mandamentos era para ter uma chamada de marketing. Ele é bem segmentado para tratar essa segmentação focada na hotelaria, focada nos agentes de viagens, focada nas guias de turismo, etc. Assim, procuramos fazer dez mandamentos gerais e específicos para cada setor”. (F3)

Neste mesmo trecho, é notável que além de um planejamento dedicado a cada segmento do turismo, havia orientações gerais e específicas de forma fragmentada para cada setor. Além disto, é perceptível, como comentado anteriormente, a maneira como foi publicada esta chamada: 'Dez Mandamentos', foi, certamente, uma ação atrelada ao marketing com objetivo de introduzir no consciente do empresário e do turista os protocolos para exercício da atividade turística. Kotler *et al.* (2012) comenta sobre a forma eficiente e eficaz ao elaborar estratégias de marketing. Na figura 12, podemos visualizar a capa do manual⁶ elaborado pela secretaria com as orientações.

Figura 12: Capa do Manual



Fonte: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2021.

Em suma, é notável que houve ações capazes para auxiliar os empreendimentos e os consumidores durante o grande impactado da pandemia e,

⁶ O manual se encontra disponível através do link: < http://turismoconsciente.rj.com.br/wp-content/uploads/2020/06/10-mandamentos_TURISMO-CONSCIENTE.pdf>

também, na retomada da atividade turística, assim como, foi notado que apesar de todo empenho que esta comissão teve, ainda constatou-se dificuldades que os mesmos não conseguiam lidar, como por exemplo, os desdobramentos da pandemia e as mudanças de decretos de cada um dos 92 municípios do estado.

4.3 Uma questão de gestão de imagem

A categoria a ser analisada ganhou este nome ao ser notado uma semelhança nas respostas dos entrevistados sobre os possíveis impactos na imagem do Rio de Janeiro, e também sobre como a cidade tem se posicionado frente às questões midiáticas ao longo da pandemia. Assim, surgiu esta categoria que visa abordar um pouco da imagem e a gestão dela frente atrelado ao contexto.

Ao ser indagado sobre a forma como tem sido realizada e gestão da pandemia e sua relação com a imagem do turismo nacional e do turismo na cidade do Rio de Janeiro, o entrevistado F3 acredita que a forma como os processos tem sido realizados, tem impactado na imagem da cidade. Em sua fala, ele expõe que o país já estava chegando nos 500 mil mortos e isto afetava a ‘nossa imagem’ com muitos leitões lotados e aglomerações em botecos sem fiscalizações.

“O país está afetado, seu número chega a quase 500 mil mortos, que devem reverenciados todos os dias por todo o mundo. Isso, eu acho que afeta nossa imagem (...) por muito tempo, estamos vendo o perigo da guerra e nossos mortos não estão sendo respeitados, e permanece a tensão pela aglomeração no boteco”. (F3)

O mesmo lamenta pelas mortes de inúmeras pessoas, as quais deveriam ser reverenciadas por todos, visto que suas famílias não podiam velar seus corpos devido à transmissão do vírus. A forma como refere-se a este período com ‘estamos vendo o perigo da guerra’ demonstra tamanha adversidade que todos estão enfrentando sem muitas orientações por parte do governo federal.

Em consonância, a entrevistada F2 acredita que tudo isso tem contribuído para uma imagem negativa da cidade. Ela expõe que essas aglomerações não representam o empresariado, visto que ocorrem de formas clandestinas. Ela defende os empreendimentos dizendo que os mesmos estão seguindo os protocolos.

“Eu acho que, de alguma forma, acaba contribuindo para a imagem negativa. Mesmo não sendo essas aglomerações em ruas de grande movimentação da cidade, ocorre em uma espécie de clandestinas. Eu acho que isso não representa o empresariado, não representa a preocupação que eles têm. Se você passar num bar vai ver que o bar está seguindo os protocolos, esse espaçamento em cadeira, o número de pessoas, etc. Agora, o que fazem na rua, o empresariado não pode ser espancado”. (F2)

A forma como ela se expressa dizendo ‘Agora, o que fazem na rua, o empresariado não pode ser espancado’ demonstra sua insatisfação com a culpa pelas aglomerações recair sobre os empreendimentos turísticos que estão seguindo as orientações, as quais se dispuseram. A entrevistada acredita que estes episódios não representam a preocupação que eles possuem com seu empreendimento e o período adverso.

Além disso, nota-se no trecho da fala da F2 que o trabalho que foi sendo realizado, não foi divulgado de forma correta internacionalmente, e isto impacta diretamente na imagem que a cidade tentou construir para possíveis países emissores de turistas.

“Não adianta apenas fazer, tem que comunicar e a pessoa perceber a sensação de que a gente pode estar fazendo tudo certo. Você não passa essa sensação para o usuário. Acredito que não está sendo feito. Eu acho que a gente, internacionalmente não comunicou que está sendo feito ou não fez nacionalmente ... A impressão que passa é que houve algum erro algum momento que desencadeou toda essa confusão que está aí”. (F2)

Por meio desta fala, observa-se que a mesma não acreditava que estavam fazendo tudo certo. Ross (2001) comenta que a falta de alinhamento comunicacional pode influenciar na construção da imagem de uma localidade. Não estava ocorrendo uma comunicação internacional das ações que estavam sendo realizadas em âmbito nacional. Isto pode ter prejudicado a imagem internacional da cidade se comparada aos destinos concorrentes que tiveram uma melhor gestão e comunicação internacional com destinos emissores.

Em concordância com o exposto, no trecho da fala do F1, é possível notar que o Brasil não possui representantes de sua imagem no âmbito internacional, os quais seriam de extrema importância no trabalho da imagem do país ‘lá fora’.

“Então, isso muito da gestão de imagem que o Brasil não tem lá fora. Eu conheço representante de gestão de imagem da Bolívia, do México, da Argentina. Várias pessoas que trabalham aqui no Rio de Janeiro, controlando e trabalhando a imagem dos seus países e a gente não tem essas pessoas fora do nosso país fazendo isso pra gente”. (F1)

O mesmo expõe conhecimento sobre representantes de outros países que estão no Brasil controlando a imagem de seus respectivos países, entretanto, expõe que o país deixa a desejar no quesito gestão da imagem, dado que não há ‘pessoas fora do nosso país fazendo isso pra gente’. O fato de o Brasil não possuir estes representantes implica na falta de oportunidades que o mesmo perde. O período

adverso vivenciado por todos, torna a imagem o elo mais poderoso que o turista pode possuir com o destino.

Em outro trecho, é possível observar que o mesmo se posiciona de forma crítica em relação às ações ocorridas e divulgadas no país pela mídia, e sua relação com a imagem.

“Então, a gente falava de tudo que era bom, que saia aqui no Rio de Janeiro, a gente mandava em vários idiomas para fora do país. Eu acho que tá faltando um pouco isso, uma questão de gestão de imagem. Às vezes, algumas coisas têm sido faladas lá fora (...) tem determinados assuntos nossos que são muito bons e a gente não consegue levar ela pra fora. E tem notícias que são levadas como notícias ruins daqui e que na verdade nem são tão ruins assim, tem a controvérsia. Isso tudo se passa por uma estratégia do posicionamento do país que não acontece hoje”. (F1)

O entrevistado expõe que era encaminhado para diversos países o trabalho que vinha sendo realizado no Rio de Janeiro, a fim de criar uma relação entre a imagem da cidade e potenciais países emissores de turistas. Chagas (2008) comenta sobre os tipos de imagem criadas, sendo a imagem distorcida mais associada com a fala do entrevistado sobre notícias em geral que são externalizadas e não fidedignas: “E tem notícias que são levadas como notícias ruins daqui e que na verdade nem são tão ruins assim, tem a controvérsia”.

Todavia, F1 expõe que está faltando um pouco desta ação neste período controverso. Algumas coisas conseguem ser compartilhadas com este público, já outras não, principalmente as notícias boas que podem contribuir com a imagem do destino não são levadas para fora. Ele também comenta também que as notícias ruins ganham uma proporção muito maior que o real, podemos notar isto no fragmento ‘na verdade nem são tão ruins assim’. Em suma, o entrevistado acredita que todas essas ações deveriam ser pensadas como estratégias de posicionamento da cidade, e consequentemente, do país, as quais não acontecem hoje.

Sobre este trabalho externo, é possível observar em sua fala logo abaixo, que no Brasil falta gestão de imagem focada no mercado emissor, expondo que não é apenas criar uma campanha de turismo interna, há uma necessidade em fazer uma campanha em ambos sentidos: interna e externa.

“O trabalho no mercado emissor exige mais. Ele exige Hold Scrol, ele exige capacitação, ele exige Follow-Up, ele exige contato constante, preferencialmente uma pessoa morando lá, 100% do tempo cuidando disso. Então, eu acho que no Brasil falta gestão de imagem. Não é só fazer uma campanha bonita pra dentro, tem que fazer uma campanha bonita pra dentro e pra fora”. (F1)

Neste trecho, também é possível analisar que não é um simples trabalho. É um trabalho que exige capacitação no segmento, capacitação diplomática e também envolve disponibilidade total da pessoa, pois a mesma deveria estar 100% cuidando disto, como o mesmo expõe em sua fala. Assim, ele acreditava que, caso houvesse isto, talvez no Brasil haveria uma gestão de imagem mais promissora para o segmento do turismo.

Em suma, nota-se que todos os entrevistados, apesar de um posicionamento diferente em alguns pontos, acreditam que falta no país políticas capazes de trabalhar sua imagem tanto internamente, quanto externamente. Comentam que, por mais que tenha havido ações eficazes no auxílio da imagem do Rio de Janeiro, a imagem do país também é relevante neste processo de fidelização dos países emissores. Para além, veem que a atividade turística no país retornará de forma gradual – um trabalho a longo prazo, dado o impacto e gestão da pandemia na cidade, e no país.

5. PERCEPÇÕES DOS INDIVÍDUOS E SEUS EFEITOS NO IMAGINÁRIO

Neste capítulo, busca discorrer sobre as percepções dos indivíduos a partir das respostas em formulários online, que objetificou compreender as percepções e efeitos que as ações incorporadas pela gestão do Rio de Janeiro causou (e tem causado) no imaginário dos indivíduos e como as notícias corroboram ou não com esta idealização de imagem.

Estes dados também serão analisados à luz do referencial teórico deste estudo (GIL, 2008).

Nesta seção, serão tratadas as percepções sobre a atividade turística no município do Rio de Janeiro e a COVID-19. Como vimos anteriormente, nota-se que houve ações pensadas neste período para melhor posicionar a cidade em relação aos seus concorrentes. O que iremos discorrer a seguir abordará sobre a apreensão e conhecimento dessas ações pelos turistas e o que eles pensam sobre a atividade turística durante este episódio pandêmico.

O formulário foi aplicado no formato *online* e obteve 373 respostas válidas. A amostra pode ser caracterizada em gênero como 68,1% feminino, 31,4% masculino, 0,3% não binário e 0,3% prefiro não responder. Os respondentes possuem escolaridade conforme o quadro abaixo:

Quadro 4: Escolaridade dos Respondentes

0,2%	Ensino Fundamental Incompleto
0,5%	Ensino Fundamental Completo
1,1%	Ensino Médio Incompleto
12,6%	Ensino Médio Completo
59,2%	Ensino Superior Incompleto
12,6%	Ensino Superior Completo
2,4%	Pós-Graduação Incompleta
10,2%	Pós-Graduação Completa
1,1%	Outros

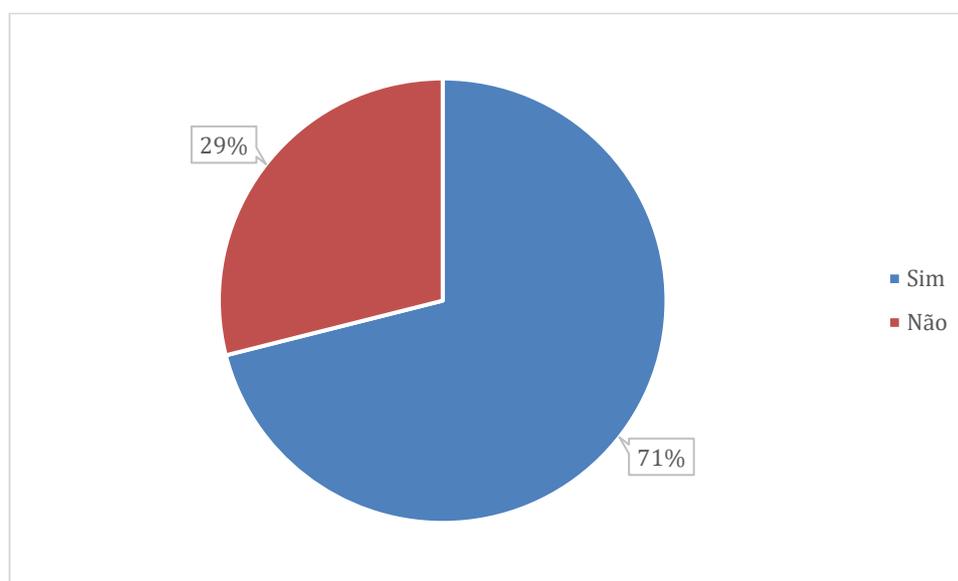
Fonte: Elaboração do autor (2021)

Em relação à região brasileira que residem, 89,8% da amostra vive na região Sudeste, havendo nesta região 31,1% residindo no estado do Rio de Janeiro e 68,9% não. Em seguida, vem 5% que reside na região Nordeste, 1,9% na região Centro-Oeste, 1,3% na região Sul e 1,3% na região Norte. Sua faixa etária se concentrou entre 22 e 32 anos com 45,8% dos entrevistados, menos de 22 anos com 36,2%,

seguido de 7,5% para os com idade entre 33 e 45 anos, 5,6% entre 46 e 55 anos, e 4,8% para acima de 55 anos.

Dentre os respondentes, foi possível notar um conhecimento prévio da cidade, sendo que 71% da amostra já haviam visitado a cidade do Rio de Janeiro, conforme demonstra a Gráfico 1: Você já visitou a cidade?

Gráfico 1: Você já visitou a cidade?

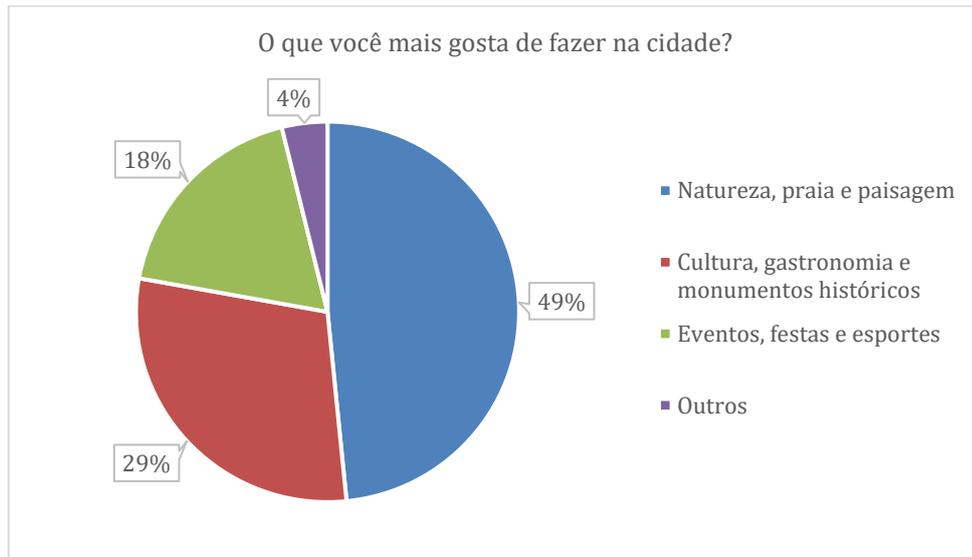


Fonte: Elaboração do autor (2021)

Quando indagados sobre sua pretensão para os próximos 2 meses em dezembro de 2020 (quando o formulário foi aberto), 82,3% não almejavam visitar a cidade, e dentre eles, 72,4% considerou o contexto pandêmico ao responder à questão. Este dado demonstra que havia conscientização por parte dos indivíduos naquele período sobre suas possíveis viagens e destinos almejados, sendo neste caso, o Rio de Janeiro.

E ao responderem sobre o que mais gostam de fazer na cidade, para aqueles que já visitaram, foi possível notar que 49% dos respondentes, gostam mais de atividades voltadas à natureza, praia e paisagem. Seguido por 29% para atividades culturais, gastronômicas e relacionadas ao patrimônio histórico, 18% para eventos, festas e esportes e 4% para outros tipos de atividades, conforme Gráfico 2: O que você mais gosta de fazer na cidade?

Gráfico 2: O que você mais gosta de fazer na cidade?

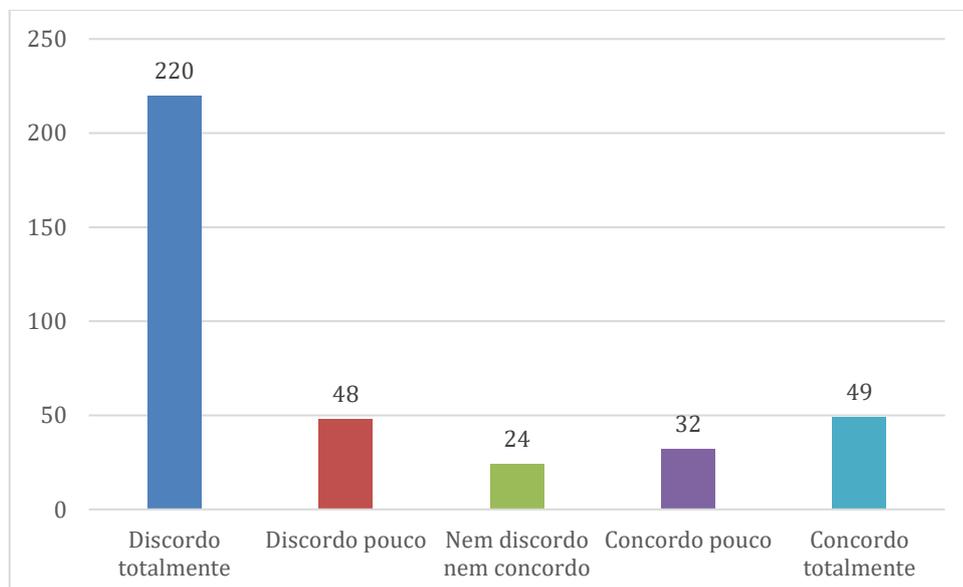


Fonte: Elaboração do autor (2021)

Nota-se que as atividades ao ar livre, com menor taxa de contaminação e maior espaçamento entre as pessoas, são as atividades que os indivíduos mais gostam de fazer. A partir deste dado é possível notar que a percepção inicial que os consumidores tinham em relação ao contexto talvez esteja mais relacionada com o que o destino proporciona, do que algum conhecimento sobre as recomendações necessárias, caso optassem por viajar.

A Gráfico 3 retrata um pouco sobre as percepções dos indivíduos em relação ao cenário pandêmico.

Gráfico 3: O cenário pandêmico não impacta na minha decisão de viajar.

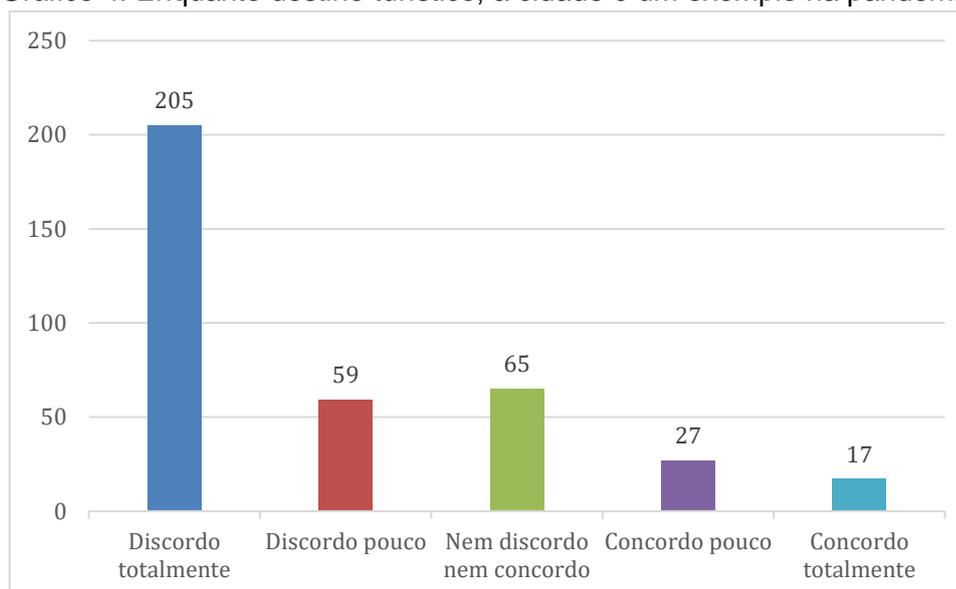


Fonte: Elaboração do autor (2021)

Observa-se que 59,98% (220) dos respondentes, se posicionam de forma favorável, que o período adverso que o mundo está vivenciando impacta em sua decisão de viajar. Nota-se novamente, o quanto a pandemia impactou na forma como o consumidor toma suas decisões. Kotler *et. al.*, (2012) e Chagas (2008) discorrem sobre o quão impactante são os acontecimentos externos na tomada de decisão do consumidor. Swarbrooke e Horner (2002) comentam também que o comportamento do consumidor é altamente sensível aos fatores externos quando os mesmos precisam fazer uma escolha sobre o que irão consumir, neste caso, decidir sobre viajar ou não viajar.

Ao se posicionarem em relação à cidade do Rio de Janeiro e suas ações para lidarem com a pandemia, 54,96% (205) dos respondentes não acreditam que o município é um exemplo de destino turístico durante a pandemia. Este dado demonstra a forma como visualizavam a cidade naquele período, mediante a algumas notícias sobre aglomerações em praias e comunidades. Além disso, podemos observar que a imagem que estava sendo criada do destino naquele período não corroborava com a efetividade de suas ações, como abordado no capítulo anterior.

Gráfico 4: Enquanto destino turístico, a cidade é um exemplo na pandemia.

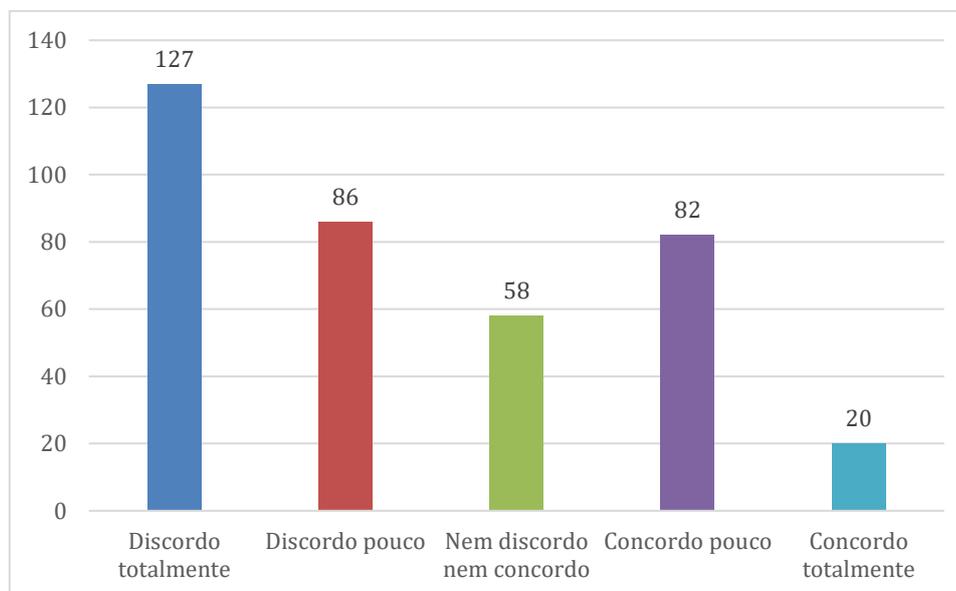


Fonte: Elaboração do autor (2021)

Quando se posicionaram a respeito de lazer, e como o colocavam em relação ao isolamento social, 34,05% (127) respondentes discordavam totalmente da ideia transmitida pela afirmação 'Acredito que meu lazer também é uma prioridade mesmo em isolamento social'. Portanto, nota-se novamente que parte dos indivíduos se

posicionavam de forma consciente em relação ao seu comportamento durante a pandemia.

Gráfico 5: Acredito que meu lazer também é uma prioridade mesmo em isolamento social.



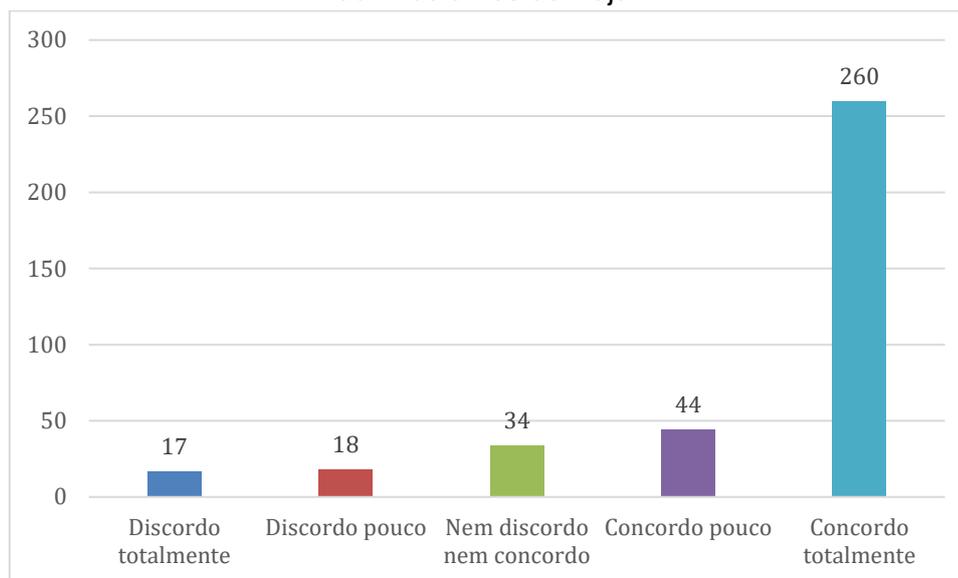
Fonte: Elaboração do autor (2021)

Por outro lado, nota-se que uma parte considerável de 21,98% (82) respondentes concordavam pouco com a ideia, ou seja, acreditavam parcialmente que seu lazer é uma prioridade mesmo em isolamento social. Esse dado nos ajuda a inferir que talvez este pensamento pode ter advindo do posicionamento de figuras públicas que representam e influenciam parte da sociedade com seu comportamento.

Segundo De Araújo e Loureiro (2013) e Ajzenman (2020), as percepções dos indivíduos podem alcançar diversas dimensões, visto que este processo ocorre na mente do ser humano e cada pessoa possui reações distintas a partir da mesma influência. Esta mesma ideia pode nos ajudar a compreender o fato de 58 respondentes não se posicionarem nem de forma contrária, nem a favor, em relação a afirmação.

Ao analisarmos a figura a seguir, observamos que durante este período pandêmico os consumidores consideram muito relevante conhecer mais o destino e suas ações em relação ao vírus antes de viajar. Nota-se que, em decorrência desta adversidade, um fator decisivo na escolha de uma localidade é a forma como a mesma tem lidado com os protocolos e recomendações da OMS e do Ministério da Saúde. Para esta afirmação, 69,70% (260) respondentes concordavam totalmente com um conhecimento mais aprofundando do local antes de viajar.

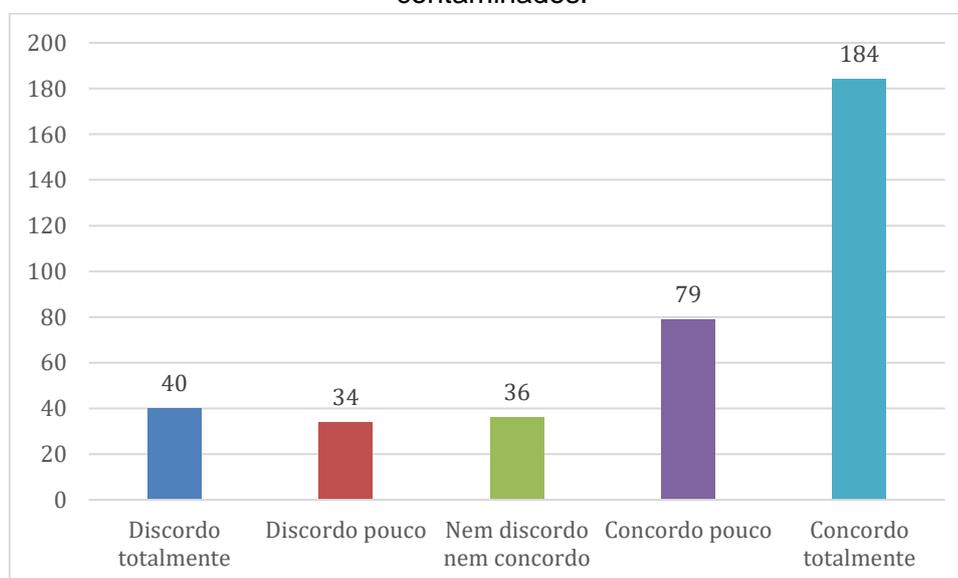
Gráfico 6: Considero muito relevante conhecer mais o destino e suas ações para contenção do vírus antes de viajar.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

Além de considerarem o conhecimento das ações relevante na tomada de decisões, a amostra acreditava que a retomada da atividade turística do município refletia no número de contaminados. A retomada que o empresariado buscava para reduzir e/ou recuperar-se do impacto causado nos meses anteriores pelo fechamento dos empreendimentos, na visão dos consumidores, refletia de forma negativa, dado que 49,32% (184) concordavam totalmente com a afirmação, e 21,18% (79) concordavam pouco com a mesma.

Gráfico 7: A retomada da atividade turística do município reflete no número de contaminados.

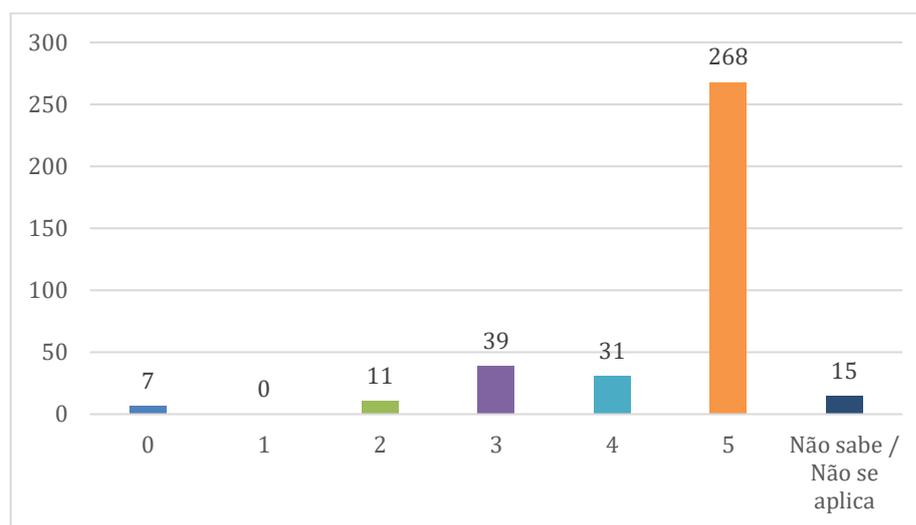


Fonte: Elaboração do autor (2021)

Kotler *et. al.*, (2006) comentam que quando a imagem de uma localidade transmite uma ideia negativa, é necessário que promovam estratégias que possibilitem reverter este ocorrido. E, é notável que há uma relação com diversas desvantagens quando um destino é associado aos números de contaminados durante uma pandemia. Como afirmam Mill e Morrison (1992), é essencial que se conheça os bem turistas para compreender seus anseios e comportamentos em dadas situações, para que seja possível traçar estratégias adequadas a fim de recuperar seu mercado potencial.

Considerando ainda, os novos anseios e comportamentos do consumidor na elaboração de estratégias de marketing (Kotler *et. al.*, 2006), vemos que as preferências da amostra naquele período se davam da seguinte forma: 71,85% (268) respondentes consideravam muito relevante a preferência por lugares com mais contato com a natureza, ou seja, a maior parte da amostra já demonstrava uma maior inclinação às áreas verdes, podendo contribuir com maiores estratégias voltadas ao turismo ecológico.

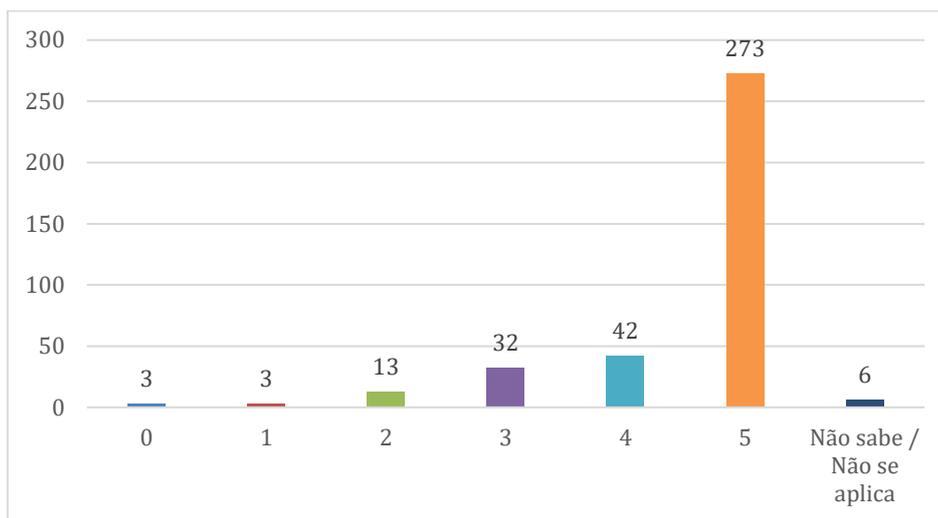
Gráfico 8: Preferência por lugares com com mais contato com a natureza.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

Já em relação a preferência a capacidade de pessoas em cada localidade, a amostra demonstrou maior relevância por lugares com poucas pessoas, tendo 73,19% (273) respondentes. A partir disto, pode-se inferir a que capacidade e distanciamento em cada estabelecimento se tornou um fator importante aos consumidores os quais, de forma orgânica, passaram a considerar este aspecto na construção do imaginário de um empreendimento e seu destino, conforme Chagas (2008) aborda ao estudar sobre a projeção de regiões turísticas.

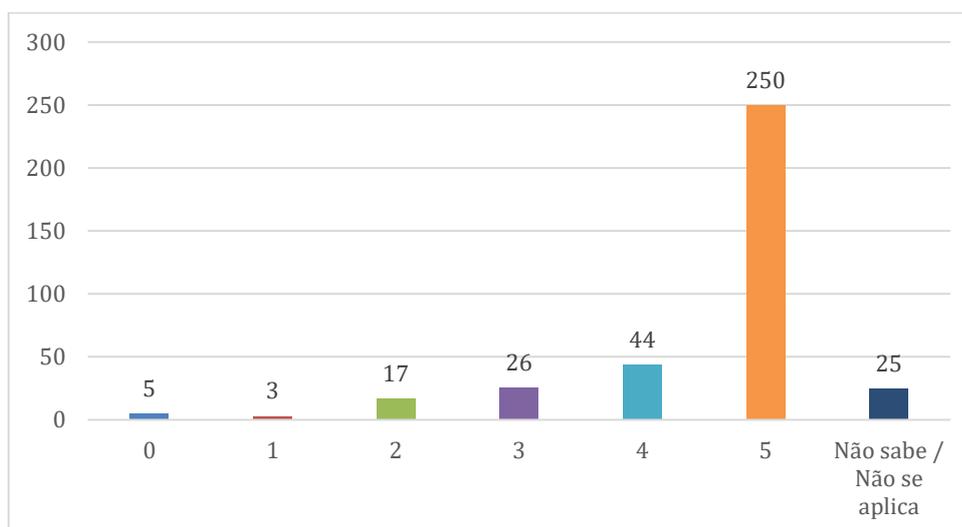
Gráfico 9: Preferência por lugares com poucas pessoas.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

A análise anterior, relaciona-se diretamente com a preferência da amostra por hospedagens com menor ocupação. Assim, nota-se que além de buscarem um local com poucas pessoas, 67,02% (250) respondentes consideram relevante meios de hospedagens com ocupação reduzida, evidenciando mais uma vez, uma nova visão dos consumidores em relação aos aspectos que consideram importantes ao pensarem sobre viajar.

Gráfico 10: Preferência por hospedagens com menor ocupação.

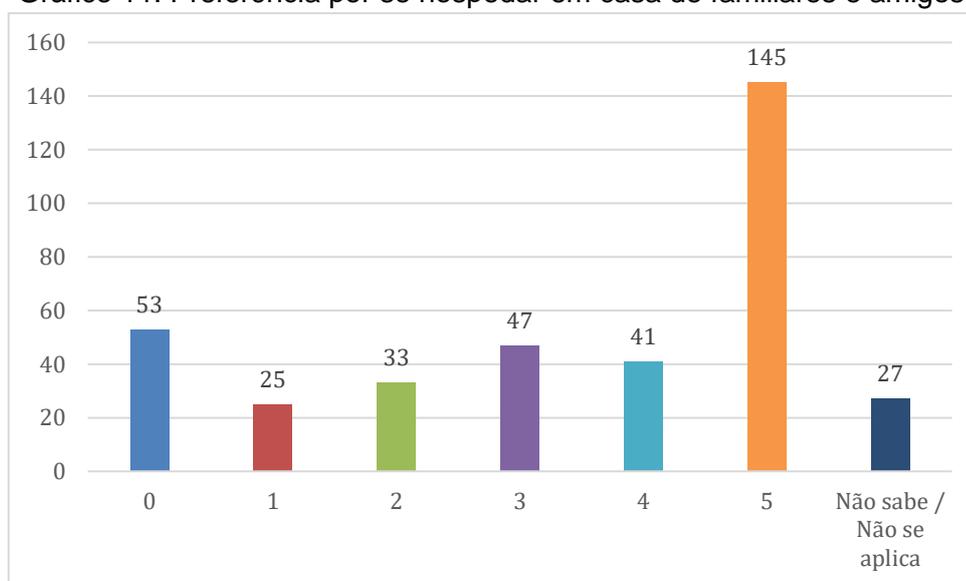


Fonte: Elaboração do autor (2021)

Ainda em relação à hospedagem, observa-se que maior parte da amostra (38,87%) considera relevante se hospedar em casa de familiares e amigos (145 respondentes). Entretanto, ao analisar com os dados na Gráfico 12, nota-se que dos 73,19% (273) indivíduos que consideram importante lugares com poucas pessoas, houve uma queda ao optar por ficar em casa de familiar/amigo. Portanto, é possível

inferir que a busca por meios de hospedagens com menor ocupação pode aumentar, dado um desejo menor por outro tipo de hospedagem.

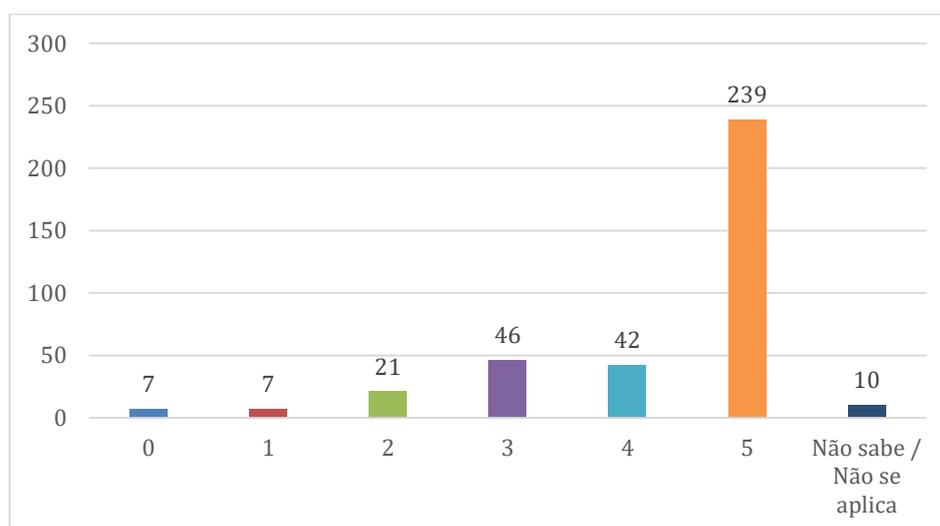
Gráfico 11: Preferência por se hospedar em casa de familiares e amigos.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

Ao se tratar sobre a mobilidade, foi possível notar que 64,07% (239) dos respondentes consideram viajar de carro relevante neste período, dado que o transporte coletivo, seja ele ônibus, trem ou avião, proporciona um contato maior com diversas pessoas. Todavia, apesar dessa quantidade elevada de respostas, essa preferência pode estar mais atrelada ao desejo do consumidor, não sendo uma condição de muitos indivíduos. Através do Gráfico 13 é possível observar as demais respostas da amostra em relação a este item.

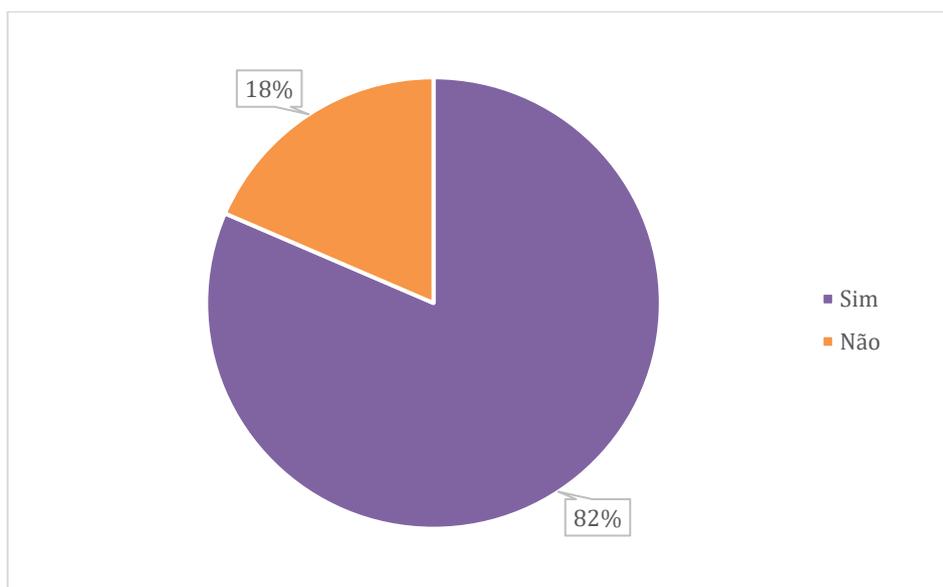
Gráfico 12: Preferência por viajar de carro.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

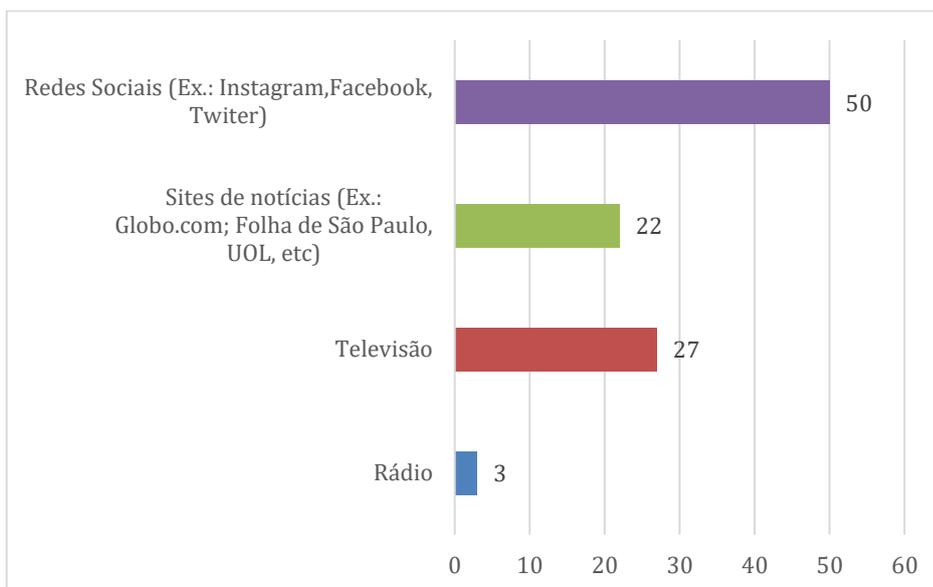
Para evidenciar a efetividade das ações propostas pelos órgãos públicos/privados, os respondentes foram questionados acerca do seu conhecimento sobre as ações de marketing propostas pelo município. Foi possível evidenciar que 82% da amostra foi informada sobre alguma ação de marketing (campanhas, notícias, etc) realizada na cidade referente à retomada da atividade turística. Por se tratar de um número alto, pode-se inferir que os consumidores tem sido informados. Entretanto, é necessário que busquem novas estratégias e canais de comunicação que alcancem um maior público, dado que 18% não teve conhecimento de nenhuma ação. A partir do Gráfico 13 é possível visualizar os dados.

Gráfico 13: Conhecimento sobre ações de marketing.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

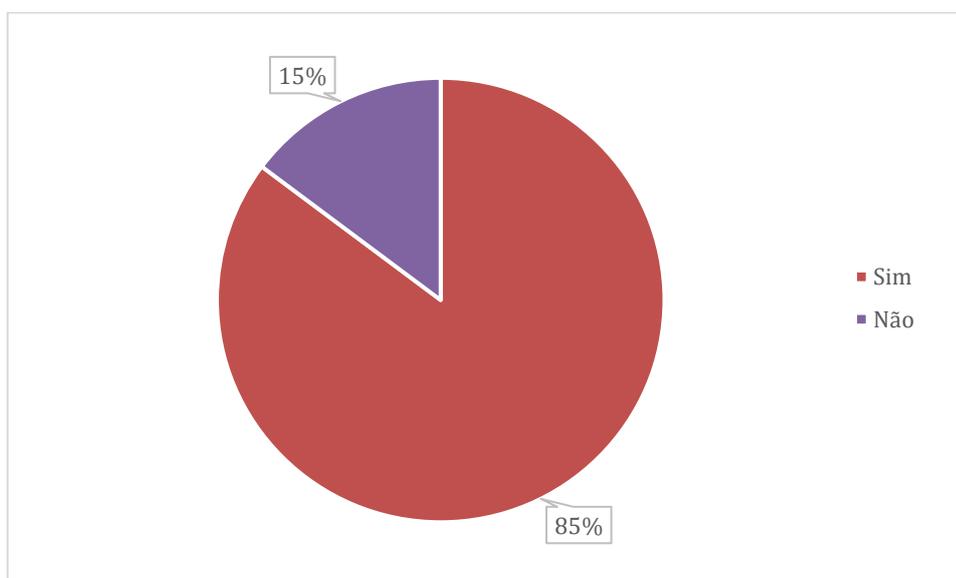
Considerando resposta positiva em relação ao conhecimento sobre as ações de marketing, nota-se que o canal informativo que mais obtiveram a informação foi através das redes sociais (Instagram, Facebook, Twitter) com 50 respondentes, seguido por televisão (27 respondentes), sites de notícias (22 respondentes) e rádio (3 respondentes). Observa-se que as mídias sociais possuíram um maior alcance. Todavia, é bom considerar este dado para planejarem por qual meio a ação deve ser transmitida, tendo como objetivo primário, a acessibilidade da informação ao indivíduo.

Gráfico 14: Canal informativo que obteve acesso⁷.

Fonte: Elaboração do autor (2021)

É possível compreender o fato de as redes sociais terem sido o canal de mais fácil acesso à informação pela amostra quando vemos que 85% dos respondentes acompanham o município do Rio de Janeiro nas redes sociais. Assim, é possível inferir que os canais digitais de comunicação são um ótimo canal de disseminação da informação, possuindo apenas 15% que não acompanham pelas mídias sociais digitais.

Gráfico 15: Acompanhamento das redes sociais do município.



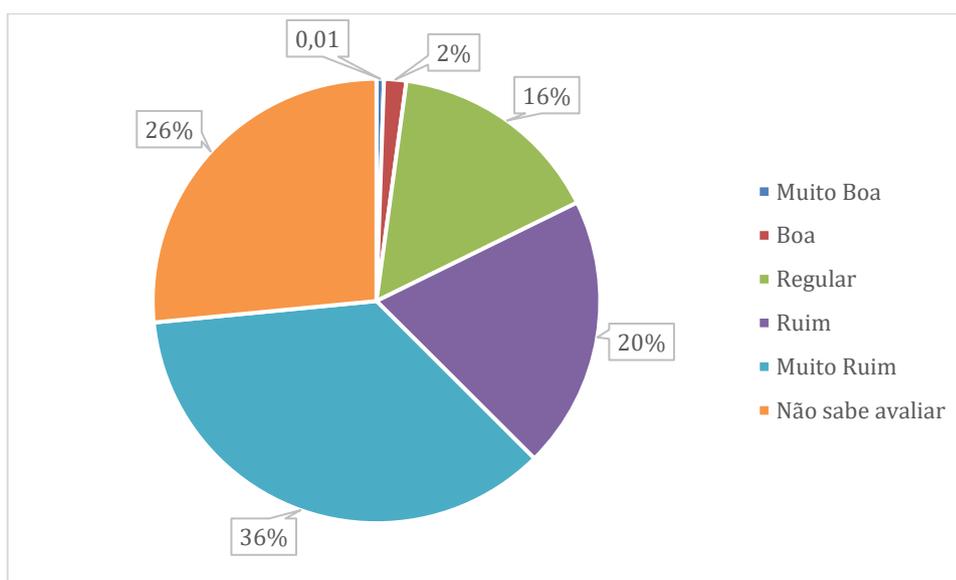
Fonte: Elaboração do autor (2021)

⁷ Questão do formulário não obrigatória responder.

Ao avaliarem sobre a educação e conscientização da população da cidade sobre a pandemia, foi possível observar que 36% da amostra consideram muito ruim e 20% consideram ruim este aspecto. Por outro lado, há também 16% dos respondentes que consideram regular este ponto, 2% a julgam como boa, e 26% não souberam avaliar neste ponto. O Gráfico 16 demonstra estes dados.

A partir do exposto, é possível inferir que, por mais que haja ações e canais de comunicação eficientes, a forma como a população local tem se comportado, influencia indiretamente na imagem transmitida do destino aos consumidores potenciais.

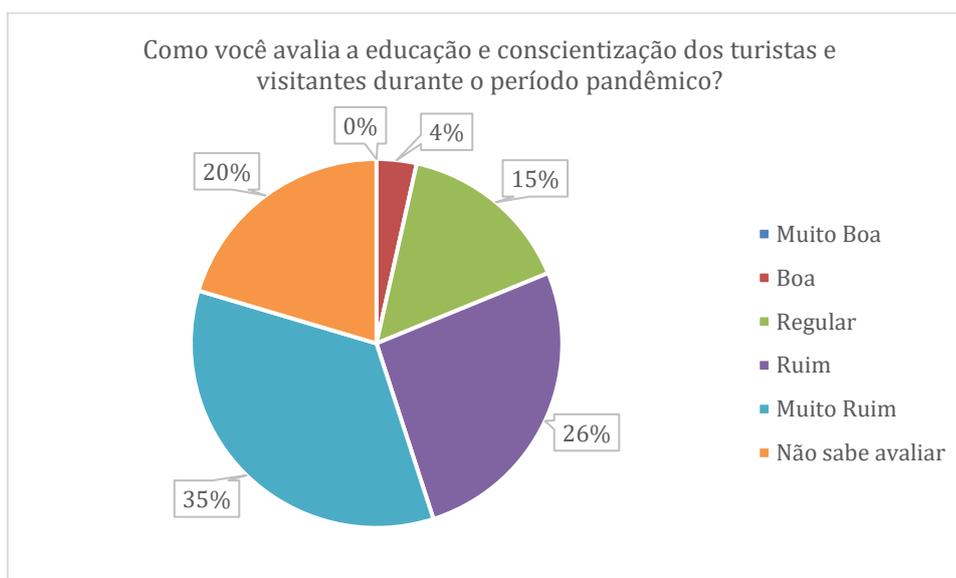
Gráfico 16: Educação e conscientização da população do Rio de Janeiro.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

E, em relação à conscientização dos turistas durante este período adverso, vimos que boa parte da amostra considerou muito ruim ou ruim a educação dos visitantes, ou seja, por mais que haviam ações e recomendações por parte dos órgãos públicos/privados, o comportamento dos turistas durante o período de viagem era transmitido de forma distinta ao conhecimento que tinham acesso. Pode-se inferir que outras questões poderiam influenciar o turista a se comportar de maneira diferente durante seu período de deslocamento em outra localidade.

Gráfico 17: Educação e conscientização dos turistas.



Fonte: Elaboração do autor (2021)

Em suma, é possível afirmar que as percepções dos indivíduos sofreram alterações ao longo da pandemia. A forma de pensar, buscar informação e agir durante a viagem foram alteradas com o decorrer do tempo. Foi possível notar que os mesmos detinham conhecimento sobre as ações, entretanto, a forma como agiam divergia das recomendações expostas. Também foi identificado mudanças nos aspectos que julgaram como importante na tomada de decisão sobre destinos que almejam visitar.

Desse modo, é importante ressaltar a importância desses dados àqueles que planejam e formulam as estratégias de marketing relacionadas à contextos adversos. Considerando sempre a informação que foi apreendida pelo consumidor, e não a informação que visavam atingir.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto nos capítulos anteriores, nota-se que, de fato, houve ações, medidas, criação de grupos de trabalhos que podem contribuir com a gestão do turismo em diversas outras situações, principalmente, na retomada pós crise. Entretanto, também foi constatado, falta de apoio do poder público federal, falta de fiscalização dos empreendimentos, e uma compreensão rasa de gestão de imagem.

Além disso, a partir dos formulários, foi observado que as percepções dos indivíduos possuíam uma pequena relação com as ações criadas pelo comitê, pois algumas dessas percepções foram criadas a partir de conhecimento tácito das pessoas, conhecimento esse que advém de suas relações com o local, com familiares, amigos, etc., dado mais de 80% já haviam visitado a cidade do Rio de Janeiro.

Embora, como comentado sobre a existência de ações, foi constatado alguns pontos que divergem das percepções dos turistas e potenciais turistas, os quais merecem um pouco de atenção, tais como:

- Criação de medidas / falta de fiscalização;
- Criação de ações / conscientização dos moradores e turistas;
- Retomada da atividade / percepção dos indivíduos relacionada ao cenário;
- Gestão da imagem / a cidade como exemplo durante a pandemia;
- Gestão da imagem / imagem do país;

Ao serem criadas medidas baseadas em protocolos de segurança, é necessário que haja fiscalização da mesma para que, constantemente, tenham controle sobre a atividade em exercício. Quando eles criaram um selo de turismo, possibilitando funcionamento de um estabelecimento, e não verificando se o mesmo seguia todos os requisitos para obtê-lo, como esperavam ter domínio sobre os possíveis desdobramentos? Permitir que o proprietário se autodeclare sem averiguar, caracteriza um conflito de interesses por parte do empresário e descaso por parte SETUR-RJ.

Buscando a retomada da atividade, talvez a equipe estava focando muito mais na promoção do destino que a forma como isto estava ocorrendo, e não pensaram como acarretaria em consequências para imagem do município e estado. A forma como os indivíduos entendem e se comportam nesse contexto é complexa, dado que a maioria (184 respondentes) relaciona a atividade turística com o número de

contaminados, e uma parte (82 respondentes) concorda parcialmente com o lazer frente ao isolamento social. Além disso, para se buscar a retomada, deveria ser considerado a situação que o município se encontrava, pois desde o início da pandemia, o município chegou a ocupar lugar entre as 5 cidades com mais contaminação no país.

Como consequência de uma má gestão de imagem, devido à falta de conhecimento sobre os desdobramentos das ações que eles criaram, a imagem da cidade ficou mais associada ao número de casos que possuía a um destaque durante o período que foram levantados estes dados. 205 respondentes discordaram da afirmação "Enquanto destino turístico, a cidade é um exemplo na pandemia" e, novamente, isso novamente reforça que não houve sintonia entre as ações e o objetivo que elas deveriam ter tido.

Quando se abordou sobre a gestão da imagem e sua relação com a imagem do país, foi notado que os entrevistados acreditavam que não havia mais um bom planejamento da imagem do país internacionalmente. No entanto, como isto seria feito mediante a um governo que agiu de forma irresponsável desde o primeiro decreto relacionado à pandemia, retardou o processo de vacinação no país e incentivou o comportamento indevido uma parte da população através de suas falas negacionistas? É necessário que seja (re)pensada a imagem do país para que cada região consiga estabelecer parâmetros novos, visando se posicionar de forma positiva no imaginário dos consumidores.

Também é importante ressaltar que esta pesquisa e, conseqüentemente, seus resultados, representam um recorde temporal da pandemia e sua gestão no Rio de Janeiro. Ao longo do ano de 2021, temos a vacinação ocorrendo, novos protocolos, liberações para determinadas aglomerações e afins. A pandemia não acabou, sendo assim, é necessário que o monitoramento perdure para que novas medidas sejam pensadas e constituídas a partir de pesquisas como estas, as quais estabeleçam uma relação entre a ação criada pela gestão, e a percepção que os turistas criam mediante esta ação.

Embora tenham sido alcançados o objetivo geral e todos os objetivos específicos, não foi possível a realização de entrevistas com mais agentes responsáveis para gestão do turismo no município do Rio de Janeiro, como proposto no projeto que embasou esta pesquisa. Além disso, talvez as percepções dos turistas

e potenciais turistas poderiam ter sido diferentes se o período de vigência do formulário fosse maior, para obter mais respondentes.

Esta produção servirá como base para futuros estudos no campo do turismo e gestão de crises, relacionando com a área do marketing para destinos turísticos. O campo do turismo é muito sensível aos acontecimentos externos, e isto influencia no comportamento que o consumidor terá, como foi abordado neste trabalho. Além disso, servirá como auxílio para pesquisas voltadas para construção do imaginário turístico relacionando com desdobramentos de períodos atípicos.

Além disso, é de extrema importância que haja pesquisas, as quais englobam a complexidade da imaginação humana, visando retirar frações de conhecimento para contribuir com o exercício da atividade turística. Assim, será possível avançarmos os estudos no campo científico acerca das ciências sociais aplicadas relacionadas à gestão em períodos adversos, visto que no Brasil ainda é um campo pouco explorado. O turismo, como área de estudo multidisciplinar e segmento que sofre influência de outras áreas, deve manter-se em constante atualização de estudos relacionando temáticas como a desta pesquisa.

Apesar de uma nova corrente que expressa a ideia generalizada de um novo normal, é cabível que seja sempre lembrado que ainda não há conhecimento total sobre como o vírus se comporta. Portanto, ressalto que a cidade do Rio de Janeiro, deve apoiar-se em estudos capazes de ampliar sua visão acerca de suas ações em meio a cenários adverso. Assim, é necessário que haja pesquisas como esta, que contribuam tanto com a gestão e planejamento da atividade municipal de forma segura e consciente, como a estadual, regional e nacional.

7. REFERÊNCIAS

- ACERENZA, M. A. **Promoción Turística: Um enfoque metodológico**. México: Trillas, 1992.
- AJZENMAN, Nicolas; CAVALCANTI, Tiago; DA MATA, Daniel. **More than words: Leaders' speech and risky behavior during a pandemic**. Available at SSRN 3582908, 2020.
- ALCAÑIZ, J. E. B.; SIMÓ, L. A.; GARCIA, I. S.; HERRERA, A. A. **Investigación internacional en marketing turístico: análisis de contenido sobre temas y metodologías**. PASOS, vol. 6, n.3, p.391- 398, 2008.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, 2007; KEEFE, L. Marketing Defined. Marketing News, p. 28-29, 15 jan. 2008.
- BARBOZA, Mariana Monfort; DE OLIVEIRA ARRUDA, Dyego; MARIANI, Milton Augusto Pasquotto. **Avaliação do Plano Operacional de Comercialização do Turismo: o caso de Bonito, município de Mato Grosso do Sul-Brasil**. Revista Turismo em Análise, v. 22, n. 2, p. 367-396, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.^a Ed. Lisboa: Edições 70, 2011.279p.
- BENI, M.C. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 12 (3 - Especial Covid19), 1-23, 2020 DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>
- CAVALCANTE, Leila de Sena. FLORES, Luiz Carlos da Silva: **Marketing de destino: um estudo sobre as ações de promoção do destino Roraima/Brasil**, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 17 (dezembro, 2014). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/marketing-destino.html>
- CHAGAS, M. M. **Imagem de destinos turísticos: Uma discussão teórica da literatura especializada**. Turismo-Visão e Ação, 10(3), 435-455. 2008.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais.8a ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D. & WANHILL, S. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CRUZ, G., GONÇALVES, S., FILHO, S. E. M. S. & SANTOS, W. B. V. **Promoção de destinos: um olhar ético cultural sobre as operadoras turísticas**. In Anais do V Seminário da ANPTUR, Belo Horizonte/MG, 25-26 Ago. 2008.
- DE ARAÚJO, Arthur Filipe Barbosa; LOUREIRO, Sandra Maria Correia. **O papel do cinema na formação da imagem de destinos turísticos**. Tourism & Management Studies, v. 1, p. 40-53, 2013.
- Decreto n.º 46.970 De 13 De Março De 2020**. Rio de Janeiro: Poder Executivo, 2020. Disponível em: <<https://pge.rj.gov.br/comum/code>>. Acesso em: 27 de set de 2020.

FRIEDMAN, T.L. **O mundo é plano: Uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005

G1. **Após provocar aglomeração durante passeio em Brasília, Bolsonaro volta a se posicionar contra o isolamento social** <<https://cutt.ly/OgarpYn>> Acesso em: 24 de set de 2020.

G1. **São Paulo é o segundo destino mais desejado do mundo para se viajar em 2020**. Disponível em: <<https://cutt.ly/GgariEr>> Acesso em: 25 de set de 2020.

GASTAL, Susana. **Turismo, Imagens e Imaginário**. São Paulo: Aleph, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GLAESSER, D. **Gestão de crises na indústria do turismo**. Porto Alegre: Bookman. (2008).

GONÇALVES, Vítor Hugo Pereira. **A gestão da crise e do desastre: uma análise no sector do turismo da Região Autónoma da Madeira**. 2012. Dissertação de Mestrado.

GUNN. C. **Vacationscape: Designing Tourist Regions**. 2. ed. New York: V.N. Reinhold, 1988.

HALL, C.M. **Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships**. Melbourne: Addison Wesley Longman, 2000.

HERRERA, M. R. G., HERNÁNDEZ, J. A. A., HERRERA, L. D. A., & LEGARRETA, J. M. L. **Respuesta A La Crisis Generada Por La Pandemia Covid-19 En El Turismo. De Lo Global A Lo Local: Ciudad Juárez (México)**, Turismo: Estudos & Práticas (UERN), Mossoró/RN, v. 9 ed. 2, p. 1-23. 2020

KASTENHOLZ, Elisabeth. **O marketing de destinos turísticos - o seu significado e potencial, ilustrado para um destino rural**, Revista de Turismo e Desenvolvimento, V.6, 2006, p.31-44.

KASTENHOLZ, Elisabeth; COBUCI, A. Leila. **Marketing de destinos turísticos - As segundas residências em meio rural**. Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, p. 02 a 05-02 a 05, 2010.

KOTLER, P., BOWEN, J.T. & MAKENS, J.C. **Marketing for hospitality and tourism**. 4 ed.. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2006

KOTLER, P; KELLER, K., L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAWS, E; PRIDEAUX, B. **Crisis management: A suggested typology**. Journal of Travel & Tourism Marketing 19 (2/3), 1-8, 2005.

LEVITT, T. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, p. 45-56, jul./ago. 1960.

MACHADO, Danielle Fernandes Costa; DE LIMA MEDEIROS, Mirna; LUCE, Fernando Bins. **A miopia do marketing de destinos turísticos**. *Tourism & Management Studies*, v. 1, p. 654-663, 2011.

McKITTERICK, J. B. **“What is the marketing management concept”**, in Bass, F. M., (ed.) *The frontiers of marketing thought and science*, American Marketing Association, Chicago, 71-81. 1957.

MENDONÇA JÚNIOR, Erico P. **Marketing e competitividade no turismo da Bahia**. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo, 2004.

MILL, Robert Christie; MORRISON, Alistair M. **The tourism system: An introductory text**. Prentice-Hall, New Jersey, 1992.

MOTA, K. C. N. & ARAÚJO, T. V. **Ferramentas e ações promocionais como instrumentos de competitividade e posicionamento de mercado: o caso do Gran Marquise Hotel**. Anais do VI Seminário da ANPTUR, São Paulo, 10-11 Set. 2009.

NÚCLEO DE PESQUISA EM TURISMO. **Os efeitos da pandemia no turismo do Rio de Janeiro: Resultados parciais da pesquisa**. UnigranRio, 2020.

PANROTAS E MAPIE. **Pulso Turismo e Covid-19**. TRVL LAB Laboratório de Inteligência de Mercado em Viagens - 3.^a ed - Jul 2020. Disponível em: <<https://panrotasstoragenews.blob.core.windows.net/conteudo/TravelLab>>. Acesso em: 28 de set de 2020.

PERETTI, S; MEGIOLARO, A. **O papel da mídia no turismo: Estudo das repercussões e dos possíveis reflexos de quadro notícias, amplamente divulgadas pelos meios de comunicação**. 2011. 13p. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

PETROCCHI, Mario. **Marketing para destinos turísticos: planejamento e gestão**. São Paulo; Futura; 2004; 440 p.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Réveillon de Copacabana reúne 2,9 milhões de pessoas, e Rio bate recorde de turistas**. Disponível em: <<https://cutt.ly/Wgarfn5>>. Acesso em: 3 de out de 2020.

RIBEIRO, M. A. **Turismo no Estado do Rio de Janeiro: ensaio de uma tipologia**. *Geographia*. a. 5, n. 10, p. 79-91, 2003.

RIO DE JANEIRO. **Programa Rio de Novo. Plano de Retomada da Cidade do Rio de Janeiro em função dos impactos da pandemia da COVID-19**. Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. 19 out. 2020

ROSS, Glen F. **Psicologia do turismo**. São Paulo: Contexto. Coleção Turismo Contexto. 2001

SANTOS, G. E. de O., & SILVA, V. de J. **Mapa perceptual como ferramenta para a análise da imagem de destinos turísticos**. *Revista De Turismo Contemporâneo*, 3(2).s 2015.

SÊGA, R. A. O conceito de representação social nas obras de Denise Jodelet e Serge Moscovici. **Anos 90 – Revista do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, v. 8, n. 13, 2000. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/anos90/article/view/6719>>. Acesso em: 17 de set de 2020.

SILVA, Rafael Freitas. **A Mídia Como Agente Influenciador do Imaginário Turístico: O Caso do Desastre em Mariana – MG**. 2018. 76 fls. Monografia – Curso de Bacharelado em Turismo da Escola de Direito, Turismo e Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto, MG, 2018.

SWARBROOKE, J. e HORNER, S. **O Comportamento do Consumidor no Turismo**. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Lisboa. McGraw-Hill. 1998

TITO, A.L. de A; ARAÚJO, M.V.P. de. **Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, 11(2), 476-491, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico: receptivo e emissor**. São Paulo: Pioneira, 1999.

WTO. 1998. World Tourism Organization – **Handbook on Natural Disasters Reduction in Tourists Areas**. Madrid: World Tourism Organization and World Meteorological Organization.

WTTC. **Executive summary: travel & tourism climbing to new heights: the 2006 travel & tourism economic research**. Disponível em <<http://www.wttc.org/2006TSA/pdf/Executive%20Summary%202006.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2021.

8. APÊNDICES

Apêndice 1: Roteiro questões do formulário

Análise sobre as percepções na retomada da atividade turística na cidade do Rio de Janeiro.

Olá, este formulário é da pesquisa de graduação do curso de Bacharel em Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto, a qual busca analisar as percepções dos indivíduos sobre a retomada do turismo no município do Rio de Janeiro (RJ).

Você poderia responder às questões a seguir a partir da sua perspectiva sobre a retomada do turismo neste destino? Não levará mais de 5 minutos.

Você não precisará se identificar, e os dados serão utilizados para pesquisa da monografia, podendo ser divulgados através de revistas e periódicos.

Agradeço desde já!

- a. Você pretende viajar nos próximos 2 meses à cidade do Rio de Janeiro?
- b. Você considerou o contexto pandêmico ao responder à questão anterior?
- c. Você reside no estado do Rio de Janeiro?
- d. Você já visitou a cidade?
- e. O que você mais gosta de fazer na cidade?
- f. Como você avalia as seguintes afirmações a seguir:
 - i. O cenário pandêmico não impacta na minha decisão de viajar.
 - ii. Enquanto destino turístico, a cidade é um exemplo na pandemia.
 - iii. Acredito que meu lazer também é uma prioridade mesmo em isolamento social.
 - iv. A retomada da atividade turística do município reflete no número de contaminados.
 - v. [Considero muito relevante conhecer mais o destino e suas ações para contenção do vírus antes de viajar.
- g. Você acredita que o posicionamento do Governo Federal em relação ao isolamento social exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos?
- h. Durante a pandemia você passou a pesquisar sobre as condições sanitárias da localidade?
- i. A pandemia trouxe mudanças na forma como se planeja uma viagem. Considerando o atual cenário, qual seria o seu grau de preferência em uma escala de 0 a 5 (0 = nada / 5 = muito):
 - i. Preferência por lugares com mais contato com a natureza
 - ii. Preferência por lugares com poucas pessoas

- iii. Preferência por viajar de carro
- iv. Preferência por hospedagens com menor ocupação
- v. Preferência por se hospedar em casa de familiares e amigos
- j. Você teve conhecimento sobre alguma ação de marketing (campanhas, notícias) referente a retomada do turismo do Rio de Janeiro promovida por órgãos públicos e privados?
- k. Se sim, por qual canal informativo você teve acesso?
- l. Você segue as redes sociais do município do Rio de Janeiro?
- m. Como você avalia a educação e conscientização da população do Rio de Janeiro durante o período pandêmico?
- n. Como você avalia a educação e conscientização dos turistas e visitantes durante o período pandêmico?
- o. Gênero
- p. Escolaridade
- q. Em qual região brasileira você reside?
- r. Faixa etária

Apêndice 2: Roteiro semiestruturado entrevistas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO



Bom dia / boa tarde / noite! Meu nome é Elielton dos Santos Oliveira e sou aluno do curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto e orientando da Professora Dr.^a Carolina Lescura. Estou realizando meu trabalho de conclusão de curso sobre "Ações de marketing para enfrentamento da covid-19: Um estudo de caso da cidade do Rio de Janeiro". O/A Sr.^o/Sr.^a poderia responder às questões a seguir a partir da sua experiência com a atividade turística na cidade do Rio de Janeiro? Os dados são sigilosos (para uso da pesquisa científica da UFOP; não serão compartilhados comercialmente ou em redes sociais).

Obrigado desde já!

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

1. Nome, Idade, cargo, Tempo de ocupação do cargo.
2. Existe algum comitê criado para enfrentamento de crises tanto na Comunicação quanto na Secretaria de Turismo da cidade? Se sim, quando foi criado e como ele funciona.
3. Há alguma relação entre o departamento de Comunicação da cidade com a Secretaria de Turismo? Em caso positivo, como funciona esta relação? Que tipo de publicação é feita sobre o turismo da cidade?
4. Quais medidas a cidade tem adotado para enfrentamento da COVID-19?
5. Há fiscalização nos estabelecimentos sobre a aplicação dos procedimentos de biossegurança? Se sim, quem realiza e quais são as punições em caso de descumprimento.
6. Houve algum material criado para incentivar boas práticas durante este período pandêmico? Se sim, quais? (pedir os arquivos)
7. Como a cidade tem se posicionado frente às notícias sobre as aglomerações ocorridas em seu território? Você acredita que elas causam impacto na imagem do destino de alguma forma? Se sim, como?
8. Há estratégias de comunicação para enfrentamento da COVID-19? Quais (mencione, se possível, pontualmente, as comunicações que foram feitas) e como elas foram pensadas?
9. O que tem sido feito para conscientizar os turistas que visitam a cidade? (A depender da questão 8)
10. Qual é a sua opinião sobre a gestão da pandemia por parte do governo federal? Acredita que o modo como esta gestão vem sendo realizada tem impactado na imagem da cidade do Rio de Janeiro? Se sim, de que forma?
11. Quais são as suas expectativas de retomada do turismo para a cidade?

Apêndice 3: Ofício Sérgio Ricardo



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO, TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO



Prezado Sr. Sérgio Ricardo

Vimos, por meio deste ofício, apresentar a pesquisa **“Ações de marketing para enfrentamento da COVID-19: estudo de caso da cidade do Rio de Janeiro”**. Esta é uma pesquisa de natureza acadêmica, a qual será registrada como monografia na Universidade Federal de Ouro Preto, por meio da Escola de Direito, Turismo e Museologia, buscando contribuir com o cenário da pandemia e seus desdobramentos, sobretudo na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

Para o desenvolvimento desta pesquisa estamos entrevistando alguns atores-chave que possam nos fornecer informações sobre o trabalho de planejamento e marketing realizado na cidade do Rio de Janeiro (RJ) mediante a contextos adversos: a pandemia do novo coronavírus.

Neste sentido, gostaríamos de solicitar sua colaboração participando de uma entrevista conduzida pelo responsável pela pesquisa.

Certo de sua contribuição, nos colocamos à disposição.

Saudações cordiais,

Elielton dos Santos Oliveira
Aluno responsável pela pesquisa
Universidade Federal de Ouro Preto

Prof.^a Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta
Orientadora da pesquisa
Universidade Federal de Ouro Preto

Apêndice 4: Ofício Philipe Campello



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO, TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO



Prezado Sr. Philipe Campello

Vimos, por meio deste ofício, apresentar a pesquisa “**Ações de marketing para enfrentamento da COVID-19: estudo de caso da cidade do Rio de Janeiro**”. Esta é uma pesquisa de natureza acadêmica, a qual será registrada como monografia na Universidade Federal de Ouro Preto, por meio da Escola de Direito, Turismo e Museologia, buscando contribuir com o cenário da pandemia e seus desdobramentos, sobretudo na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

Para o desenvolvimento desta pesquisa estamos entrevistando alguns atores-chave que possam nos fornecer informações sobre o trabalho de planejamento e marketing realizado na cidade do Rio de Janeiro (RJ) mediante a contextos adversos: a pandemia do novo coronavírus.

Neste sentido, gostaríamos de solicitar sua colaboração participando de uma entrevista conduzida pelo responsável pela pesquisa.

Certo de sua contribuição, nos colocamos à disposição.

Saudações cordiais,

Elielton dos Santos Oliveira
Aluno responsável pela pesquisa
Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta
Orientadora da pesquisa
Universidade Federal de Ouro Preto

Apêndice 5: Ofício Adriana Correa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO, TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO



Prezado Sr^a. Adriana Correa

Vimos, por meio deste ofício, apresentar a pesquisa **“Ações de marketing para enfrentamento da COVID-19: estudo de caso da cidade do Rio de Janeiro”**. Esta é uma pesquisa de natureza acadêmica, a qual será registrada como monografia na Universidade Federal de Ouro Preto, por meio da Escola de Direito, Turismo e Museologia, buscando contribuir com o cenário da pandemia e seus desdobramentos, sobretudo na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

Para o desenvolvimento desta pesquisa estamos entrevistando alguns atores-chave que possam nos fornecer informações sobre o trabalho de planejamento e marketing realizado na cidade do Rio de Janeiro (RJ) mediante a contextos adversos: a pandemia do novo coronavírus.

Neste sentido, gostaríamos de solicitar sua colaboração participando de uma entrevista conduzida pelo responsável pela pesquisa.

Certo de sua contribuição, nos colocamos à disposição.

Saudações cordiais,

Elielton dos Santos Oliveira
Aluno responsável pela pesquisa
Universidade Federal de Ouro Preto

Prof^a. Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta
Orientadora da pesquisa
Universidade Federal de Ouro Preto