

## **AÇÕES DE MARKETING PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19: ESTUDO DE CASO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

O presente trabalho busca discutir as ações de marketing construídas para a cidade do Rio de Janeiro para enfrentamento da COVID-19. A pesquisa de caráter exploratório adotou o método qualitativo e utilizou como instrumentos de coleta entrevistas com roteiros semiestruturados aos principais agentes da SETUR-RJ, RioTur. Aplicou-se o método de análise de conteúdo (Bardin, 2011), sendo uma técnica indicada para análise de dados qualitativos textuais. Por meio deste estudo, foi possível identificar que houve ações, na cidade do Rio de Janeiro, elaboradas para lidar com o período pandêmico. Entretanto, a efetividade na aplicação destas ações não ocorreu como esperado. Os desdobramentos deste período causaram impacto na imagem da localidade investigada. Uma das contribuições é a adoção do modelo dos 4Rs de Herrera *et al.*, (2020) nos estudos sobre gestão de crises e riscos no turismo. Este trabalho reflete também sobre as particularidades do fenômeno turístico, uma vez que ele deve ser compreendido e tratado de modo mais complexo na adoção das teorias de Marketing. A aplicação prática do modelo dos 4Rs pode auxiliar na redução de situações de crise. Nota-se também que o poder público e privado devem se manter “preparados” para possíveis situações adversas, estabelecendo ações em conjunto, mas respeitando suas características intrínsecas.

**Palavras-chave:** Covid-19; Rio de Janeiro; Estratégias; Marketing

## **MARKETING ACTIONS TO FIGHT COVID-19: CASE STUDY OF THE CITY OF RIO DE JANEIRO**

### **ABSTRACT**

The present work aims to discuss the marketing actions developed for the city of Rio de Janeiro to address the COVID-19 pandemic. The research, characterized as exploratory, adopted a qualitative method and used semi-structured interviews as data collection instruments with key stakeholders from SETUR-RJ and RioTur. The content analysis method (Bardin, 2011) was applied, which is a technique suitable for analyzing qualitative textual data. Through this study, it was possible to identify that there were actions developed in the city of Rio de Janeiro to deal with the pandemic period. However, the effectiveness of implementing these actions did not occur as expected. The consequences of this period had an impact on the image of the investigated locality. One of the contributions is the adoption of Herrera *et al.*'s (2020) 4Rs model in studies on crisis and risk management in tourism. This work also reflects on the particularities of the tourism phenomenon, as it must be understood and treated in a more complex manner when adopting marketing theories. The practical application of the 4Rs model can assist in reducing crisis situations. It is also noted that the public and private sectors should remain "prepared" for possible adverse situations, establishing joint actions while respecting their intrinsic characteristics.

**Keywords:** Covid-19; Rio de Janeiro; Strategies; Marketing

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing possui relação direta com a satisfação dos desejos dos clientes. Para se obter o lucro a partir dos desejos dos consumidores, é necessário que haja um levantamento com dados que caracterizam quem é este consumidor, seus hábitos e onde ele está inserido. Neste sentido, marketing para turismo pode ser definido como um conjunto de atividades planejadas e executadas sob a ótica do produtor, com o objetivo de obter resultados econômicos por meio da satisfação das necessidades dos consumidores relacionadas aos produtos turísticos oferecidos. Essas atividades buscam facilitar a realização de trocas entre os diversos agentes envolvidos diretamente no mercado de produtos turísticos. (Kotler e Keller, 2012; Vaz, 2001). 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. 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 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 N° 46.970 de 13 de março de 2020. Assim, atividades turísticas não poderiam ocorrer, pois, em sua maioria, provocam aglomerações, possibilitando então, altas chances de contágio e proliferação do vírus.

Assim, partindo das orientações da Organização Mundial da Saúde e do posicionamento do presidente da república, sendo contrário as recomendações da OMS (G1, 2020) indagou-se, no momento em que esta estava sendo produzida, quais ações estavam sendo elaboradas pela Secretaria de Turismo do Estado do Rio de Janeiro para retomada da atividade turística? Estavam, à época, sendo criadas estratégias de marketing para promoção e gestão local segura na retomada do turismo? A partir disto, este estudo objetivou discutir as ações de marketing construídas para a cidade do Rio de Janeiro para enfrentamento da COVID-19.

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 (Kotler e Keller, 2012). Quando se fala em estratégia de marketing na oferta de um produto/serviço sempre deve-se ter na centralidade o consumidor. 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), a qual deve ser melhor analisada considerando a oferta da atividade turística partindo do estudo comportamental dos indivíduos. Pois, 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 aderir 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. É importante ressaltar que esta pesquisa e, conseqüentemente, seus resultados, representam um recorte temporal da pandemia e sua gestão no Rio de Janeiro (mar/2020 – dez/2021). Ao longo do ano de 2022, tivemos a vacinação em mais de 75% da população brasileira, novos protocolos, e liberações para aglomerações.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing E Turismo

O marketing para turismo desempenha um papel fundamental na aproximação entre fornecedores e consumidores, promovendo a competitividade dos destinos, empresas e serviços turísticos, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor, impulsionando o crescimento econômico e preservando o patrimônio cultural e natural das regiões turísticas (Pomeroy *et. al*, 2011). Essa perspectiva operacional implica em compreender e atender às demandas específicas do setor turístico, visando à criação, promoção e comercialização de experiências e serviços que satisfaçam as expectativas dos turistas. O marketing para turismo é um processo dinâmico e contínuo, que engloba a pesquisa e análise de mercado, o desenvolvimento de estratégias de segmentação e posicionamento, a divulgação eficiente dos produtos turísticos e a busca por parcerias que viabilizem a oferta e distribuição desses produtos (Kotler e Keller, 2012; Vaz, 2001), com o intuito de centrar-se nas necessidades e desejos dos viajantes garantindo a criação de experiências memoráveis e a fidelização dos clientes, visando ao crescimento e fortalecimento do mercado turístico como um todo.

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.

Além disso, complementa Kastenholz (2006) que a melhor maneira de gerar sentido no consumidor é a partir desta identificação, a qual contribuirá no processo de fidelização entre a localidade e o consumidor, a fim de garantir que ele 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 processo contrário, o qual em grande escala pode ser prejudicial à imagem de uma localidade.

Deste modo, é essencial que se conheça o consumidor final, 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, torna-se mais factível conquistar o mercado-alvo.

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.

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).

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 compõem 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).

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).

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 por cada indivíduo (Ross, 2001).

## 2.2 Gestão De Crises No Turismo: A COVID-19

O ano de 2020 tornou-se um ano de grandes mudanças na história. A pandemia causada pelo novo coronavírus, a COVID-19, desencadeou uma crise econômica, social e de saúde 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).

Segundo a FGV (2020), o ano de 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 deste 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). 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, o padrão das viagens turísticas em determinadas localidades pelo mundo. “O turismo é, portanto, altamente suscetível a fatores externos e às pressões num ambiente de operações mais amplo” (Gonçalves, p.19, 2012).

A melhor 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 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), ele 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 em que se torna necessária a implantação de procedimentos para atuação em emergências, investigação, atendimento às famílias e comunicação ativa;
4. Recuperação dos níveis operacionais 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).

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. Torna-se evidente, a análise minuciosa de suas ações frente a este período e à percepção dos indivíduos.

### 3 METODOLOGIA

De modo a alcançar o objetivo deste trabalho, foi feito um levantamento bibliográfico sobre marketing, ações e estratégias mediante à cenários de crises. Adotando a abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados via *Google Meet*, onde foram gravadas com permissão dos entrevistados para análise posterior. Informações foram coletadas com os representantes atuantes frente a gestão e planejamento de marketing do turismo da cidade 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. Os sujeitos que foram mencionados ao longo das entrevistas pelos atores entrevistados receberam nomes fictícios, com objetivo de preservar a integridade dos citados.

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 (2022).

Posteriormente à realização das entrevistas e feita a transcrição, aplicou-se 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).

O processo de análise de conteúdo envolveu várias etapas, começando pela pré-análise, na qual foi definido os objetivos da análise. Em seguida, após a exploração do material para adquirir uma compreensão geral, ocorreu a codificação, na qual foi identificadas unidades de análise e criando-se categorias de temas e padrões encontrados. Após a categorização, ocorreu a interpretação dos dados, a qual possibilitou a criação de insights e inferências sobre os temas identificados.

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 partir da análise de conteúdo, foram elencadas as seguintes categorias: Gestão e diálogo; Ações e monitoramento; e Uma questão de gestão de imagem. Todas elas surgiram devido à repetição de palavras / expressões que possuíam um mesmo valor semântico e abordavam sobre uma temática em comum. Cada título foi extraído a partir das falas dos entrevistados com objetivo de sintetizar o assunto de forma prática ao leitor.

## 4 RESULTADOS

Neste espaço, pretende-se expor as ações de marketing aplicadas no município do Rio de Janeiro e análise a partir dos autores nos capítulos referenciais. 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 advém 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.

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 ele 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 SETUR<sup>i</sup>, 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 preocupada com a falta da criação de um comitê dentro da SETUR. Portanto, nota-se o desenvolvimento de uma comunicação mais fluída, entretanto, isso ocorreu de maneira informal na Secretaria de Turismo do Rio de Janeiro. Para Rocha e Silveira (2021) os períodos de crise podem 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 que a pandemia trouxe uma 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 Fecomércio<sup>ii</sup>, a presidente da SETUR-RJ, algumas vezes a Firjan<sup>iii</sup> e todas as entidades de classe do turismo e, também, juntar outras entidades para pensar o turismo”. (F2)

Observa-se que, pensar o turismo durante este processo iria requerer ouvir o que cada segmento estava pensando e havia passado durante este período. As sessões de diálogos entre os grupos, era um momento para cada segmento expor suas dificuldades e identificar situações semelhantes, permitindo, assim, a união de forças para a resolução de um problema em comum.

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 os setores, visto que antes do surgimento da pandemia, dar-se-á entender que a comunicação entre setor público e privado não era estreita e acessível. Herrera *et al.* (2020) trata 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.

“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 para 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 tomassem 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.

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 compõem a cadeia.

Na fala do F1 fica evidente que a equipe se preocupou bastante com a comunicação e 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, [turismoconsciente.rj.com.br](http://turismoconsciente.rj.com.br), onde a gente instruiu as pessoas, instruiu o turista também, e começamos uma campanha no finalzinho de setembro (2020) [...] fevereiro voltou a crescer os números e a gente teve que tirar a campanha do ar, que era uma campanha superdivertida, 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 mortos 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 que esta categoria expôs 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 puderam 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 constatado 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 visa a criação de medidas a serem cumpridas 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, o selo próprio de Turismo Consciente e também um 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 do Estado, pois a gente entendeu que o turismo era o turismo da proximidade”. (F2)

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.

Cruz *et al.* (2008) comentam sobre o quão abstruso é este trabalho no campo do turismo, neste fragmento de fala, é possível observar sua crítica voltada ao poder público e seus processos

burocráticos ao lidar com uma situação adversa. Como bem afirma em sua fala, o trabalho realizado para lidarem com este período foi árduo e complexo, ao relacionar com a lentidão do processo público. Devido às alterações que ocorriam com frequência por conta da falta de conhecimento sobre os desdobramentos da doença, nestecanal 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, funcionando a parte de denúncia. Em caso de descumprimento há para o estabelecimento: fechamento, cancelamento de alvará, e multa. As multas variam 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 consequência, 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 está sentindo aqueles padrões, se ele não tiver seguindo aqueles padrões, o site mesmo tem uma ouvidoria para denúncias.” (F1)

De acordo com o entrevistado, seria do interesse do proprietário seguir os protocolos instituídos, a fim de evitar possíveis penalizações. 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 garantia 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 compromete a fazer aquilo(...) quando havia um desrespeito, nós éramos comunicados e entramos 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.

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.

Em suma, é notável que a existência de ações capazes de auxiliar os empreendimentos e os consumidores durante o grande impacto da pandemia e, também, na retomada da atividade turística, assim como foi notado que, apesar de todo empenho que esta comissão teve, ainda havia dificuldades difíceis de serem geridas, 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 notada uma semelhança nas respostas dos entrevistados sobre os possíveis impactos na imagem do Rio de Janeiro, e também sobre como a cidade estavam se posicionando frente às questões midiáticas ao longo da pandemia. Assim, surgiu esta categoria, com o propósito de abordar um pouco da imagem e a gestão dela frente atrelado ao contexto.

Ao ser indagado sobre a forma como tem sido realizada a 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 têm sido realizados, têm impactado na imagem da cidade. Em sua fala, ele expõe que o país já estava chegando aos 500 mil mortos e isto afetava a ‘nossa imagem’, com muitos leitos lotados e aglomerações em botecos sem fiscalizações. Ele 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.

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 eles 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.

“Eu acho que a gente, internacionalmente, não comunicou o 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)

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 outro trecho, é possível observar que F1 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 disso, 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 positiva 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 internalizadas 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 que as notícias ruins ganham uma proporção muito maior do 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.

Em suma, nota-se que todos os entrevistados, apesar de um posicionamento diferente em alguns pontos, acreditam que falta ao 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 cidade e no país.

## 5. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Como contribuição teórica e prática, podemos adotar a aplicação do Modelo dos 4Rs de Herrera *et al.*, (2020). Do ponto de vista teórico, reforçamos com este trabalho que o modelo citado pode ser eficaz para destinos turísticos em situações adversas, quando aplicado de forma devida, além de pontuarmos os impactos da não aplicação, e como isso pode se desdobrar. Os gestores devem aplicar este modelo nessas situações visando reduzir o impacto da crise, agindo de forma clara, coesa, precisa e eficaz. Além disso, esta pesquisa elucidada que em situações de crise, o poder público e privado devem trabalhar juntos e uma forma de se manterem “preparados” para possíveis crises é estabelecer planos de ação em conjunto, considerando suas características intrínsecas.

Este trabalho também aponta que o fenômeno turístico envolve um olhar mais complexo no seu planejamento. As aplicações das ferramentas de marketing não se dão de forma similar ao seu uso em produtos e serviços convencionais. O turismo é um fenômeno multifacetado e sistêmico, por envolver o prisma social, cultural, ambiental e econômico a que apresenta nuances que devem ser tratadas com estudos realizados no seu próprio objeto de estudo, o qual expõe a sensibilidade que a área possui, pois a mesma é afetada por variáveis espúrias.

## Considerações finais

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.

Ao serem criadas medidas baseadas em protocolos de segurança, é necessário que haja fiscalização dela para que, constantemente, haja controle sobre a atividade exercida. Quando eles criaram um selo de turismo, possibilitando o funcionamento de um estabelecimento, e não verificando se ele 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.

É importante ressaltar que esta pesquisa e, conseqüentemente, seus resultados, representam um recorte temporal da pandemia e sua gestão no Rio de Janeiro. Ao longo do ano de 2021 a 2023, temos a vacinação ocorrendo, novos protocolos, liberações parciais, aglomerações e afins.

Nota-se que o melhor entendimento dos impactos da pandemia no turismo está ocorrendo com o distanciamento histórico deste fato e com as pesquisas que foram realizadas e que continuam emergindo sobre esta temática. Embora a produção ainda seja incipiente, é possível constatar, mais diretrizes às destinações que são alvo de alguma situação adversa.

**REFERÊNCIAS**

- Acerenza, M. A. (1992). Promoción Turística: Um Enfoque Metodológico. México: Trillas.
- Alcañiz, J. E. B.; Simó, L. A.; Garcia, I. S.; Herrera, A. A. (2008) Investigación Internacional En Marketing Turístico: Análisis De Contenido Sobre Temas Y Metodologías. Pasos, Vol. 6, N.3, P.391- 398.
- American Marketing Association. (2008) Definition Of Marketing. Disponível Em: <Www.Marketingspower.Com/Aboutama/Pages/Definitionofmarketing.AspX>, 2007; Keefe, L. Marketing Defined. Marketing News, P. 28-29, 15 Jan.
- Barboza, Mariana Monfort; De Oliveira Arruda, Dyego; Mariani, Milton Augusto Pasquotto. (2011). 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.
- Bardin, L. (2011). Análise De Conteúdo. 3.ª Ed. Lisboa: Edições 70, 279p.
- Beni, M. C. (2020). Turismo E Covid-19: Algumas Reflexões. Rosa Dos Ventos Turismo E Hospitalidade, 12 (3 - Especial Covid19), 1-23, Doi: <http://Dx.Doi.Org/10.18226/21789061.V12i3a02>
- Cavalcante, Leila De Sena. Flores, Luiz Carlos Da Silva. (2014). Marketing De Destino: Um Estudo Sobre As Ações De Promoção Do Destino Roraima/Brasil, Revista Turydes: Turismo Y Desarrollo, N. 17. Dezembro, En Línea: <Http://Www.Eumed.Net/Rev/Turydes/17/Marketing-Destino.Html>
- Chagas, M. M. (2008). Imagem De Destinos Turísticos: Uma Discussão Teórica Da Literatura



Especializada. Turismo-Visão E Ação, 10(3), 435-455.

Chizzotti, A. (2006). Pesquisa Em Ciências Humanas E Sociais. 8a Ed. São Paulo: Cortez.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2007). Turismo: Princípios E Prática. Porto Alegre: Bookman.

Cruz, G., Gonçalves, S., Filho, S. E. M. S. & Santos, W. B. V. (2008). Promoção De Destinos: Um Olhar Ético Cultural Sobre As Operadoras Turísticas. In Anais Do V Seminário Da Anptur, Belo Horizonte/Mg, 25-26 Ago.

Decreto N.º 46.970 De 13 De Março De 2020. (2020). Rio De Janeiro: Poder Executivo, 2020.

Disponível Em: <<https://pge.rj.gov.br/comum/code>>. Acesso Em: 27 De Set.

Friedman, T.L. (2005) O Mundo É Plano: Uma Breve História Do Século Xxi. Rio De Janeiro: Objetiva.

G1. (2020). Após Provocar Aglomeração Durante Passeio Em Brasília, Bolsonaro Volta A Se Posicionar Contra O Isolamento Social <<https://cutt.ly/0garpyn>> Acesso Em: 24 De Set.

Gil, A. C. (2008). Métodos E Técnicas De Pesquisa Social / Antonio Carlos Gil. - 6. Ed. - São Paulo: Atlas.

Glaesser, D. (2008). Gestão De Crises Na Indústria Do Turismo. Porto Alegre: Bookman.

Gonçalves, Vítor Hugo Pereira. (2012). A Gestão Da Crise E Do Desastre: Uma Análise No Sector Do Turismo Da Região Autónoma Da Madeira. Dissertação De Mestrado.

Herrera, M. R. G., Hernández, J. A. A., Herrera, L. D. A., & Legarreta, J. M. L. (2020).

Respuesta A La Crisis Generada Por La Pandemia Covid-19 En El Turismo. DeLo Global A Lo Local: Ciudad Juárez (México), Turismo: Estudos & Práticas (Uern), Mossoró/Rn, V. 9 Ed. 2, P. 1-23.

Kastenholz, Elisabeth. (2006). O Marketing De Destinos Turísticos - O Seu Significado E Potencial, Ilustrado Para Um Destino Rural, Revista De Turismo E Desenvolvimento, V.6, P.31-44.

Kotler, P; Keller, K., L. (2012). Administração De Marketing. 14 Ed. São Paulo: Pearson Education Do Brasil.

Machado, Danielle Fernandes Costa; De Lima Medeiros, Mirna; Luce, Fernando Bins. (2011). A Miopia Do Marketing De Destinos Turísticos. Tourism & Management Studies, V. 1,P. 654-663.

Mill, Robert Christie; Morrison, Alistair M. (1992). The Tourism System: An Introductory Text. Prentice-Hall, New Jersey.

Petrocchi, Mario. (2004). Marketing Para Destinos Turísticos: Planejamento E Gestão. São Paulo;

Futura; 440 P.

Pomering, A., Gary N. & Lester, W.J. (2011). Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 19(8), 953-969.

Ribeiro, M. A. (2003).

Turismo No Estado Do Rio De Janeiro: Ensaio De Uma Tipologia. *Geographia*. A. 5, N. 10, P. 79-91.

Ross, Glen F. (2001). *Psicologia Do Turismo*. São Paulo: Contexto. Coleção Turismo Contexto.2001

Swarbrooke, J. E Horner, S. (2002). *O Comportamento Do Consumidor No Turismo*. São Paulo: Editora Aleph.

Teixeira, Sebastião. (1998). *Gestão Das Organizações*. Lisboa. Mcgraw-Hill.

Vaz, G. N. (2001). *Marketing turístico: receptivo e emissor*. São Paulo: Pioneira.

Wto. (1998). *World Tourism Organization – Handbook On Natural Disasters Reduction In Tourists Areas*. Madrid: World Tourism Organization And World Meteorological Organization.

---

<sup>i</sup> SETUR – Secretaria do Estado de Turismo do Rio de Janeiro

<sup>ii</sup> 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-federao>> Acesso em 25 out 2021.

<sup>iii</sup> 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.

---

<sup>i</sup> AUTORIA:

Elielton dos Santos Oliveira - [elielttonsantos@gmail.com](mailto:elielttonsantos@gmail.com)

Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta - [carolina.volta@ufop.edu.br](mailto:carolina.volta@ufop.edu.br)