

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DE MINAS GERAIS - CAMPUS OURO PRETO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO EM GASTRONOMIA

Gustavo de Castro Silva Versiani Passos

**Resiliência do Turismo: Estudo de Caso de um  
Empreendimento do Setor de Hospitalidade em  
Ouro Preto**

Ouro Preto - MG

2025

GUSTAVO DE CASTRO SILVA VERSIANI PASSOS

**RESILIÊNCIA DO TURISMO: ESTUDO DE CASO DE UM  
EMPREENHIMENTO DO SETOR DE HOSPITALIDADE EM OURO  
PRETO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal Minas Gerais - Campus Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gastronomia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiana S. Andreoli

Ouro Preto - MG

2025

---

P289r

Passos, Gustavo de Castro Silva Versiani.

Resiliência do turismo [manuscrito] : estudo de caso de um empreendimento do setor de hospitalidade em Ouro Preto / Gustavo de Castro Silva Versiani Passos. – 2024.

49 f. : il.

Orientadora: Cristiana Santos Andreoli.

Trabalho de Conclusão de Curso (tecnologia) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Preto, 2024.

1. Turismo. 2. Hospitalidade – Ouro Preto (MG). 3. Administração de crise – Estudo de caso. I. Andreoli, Cristiana Santos. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Preto. III. Título.

CDU: 338.48(815.1)

---

Catálogo: Andresa Aredes Ferreira CRB-6/MG-003262/0

GUSTAVO DE CASTRO SILVA VERSIANI PASSOS

**RESILIÊNCIA DO TURISMO: ESTUDO DE CASO DE UM  
EMPREENHIMENTO DO SETOR DE HOSPITALIDADE EM OURO PRETO**


Trabalho de conclusão de curso submetido à banca examinadora designada pela  
Diretoria de Ensino do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto  
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gastronomia.

Aprovado em 24 de março de 2025 por:

Documento assinado digitalmente  
 **CRISTIANA SANTOS ANDREOLI**  
Data: 28/03/2025 18:51:35-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiana Santos Andreoli (Orientadora)  
IFMG – Campus Ouro Preto

Documento assinado digitalmente  
 **FREDERICO DIVINO DIAS**  
Data: 25/03/2025 18:56:50-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr Frederico Divino Dias  
IFMG – Campus Ouro Preto

Documento assinado digitalmente  
 **ADELINE CONCEICAO RODRIGUES**  
Data: 25/03/2025 05:56:03-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Adeline Conceição Rodrigues  
Externo

OURO PRETO

2025

*A todos que, mesmo diante de desafios, seguem em frente com coragem e determinação.*

# Agradecimentos

Agradeço aos meus pais e irmãos pelo incentivo constante, pelo apoio e pela compreensão ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. À minha companheira de vida, Cíntia, expresso minha profunda gratidão por sua coragem e serenidade diante dos desafios dessa caminhada, que ainda reserva muitos capítulos.

Sou grato ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) pela oportunidade de acesso a um ensino público, gratuito e de qualidade. Estendo meus agradecimentos aos colegas e aos professores, em especial a Cristiana e Adeline, pelos aprendizados e pelas experiências compartilhadas ao longo dessa jornada.

A todos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho, deixo registrados os meus sinceros agradecimentos.

*“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente,  
mas o que melhor se adapta às mudanças.”*

Charles Darwin

# Resumo

Este estudo analisou detalhadamente os impactos financeiros provocados pelos eventos críticos do rompimento da barragem de Brumadinho, a pandemia da COVID-19 e as chuvas intensas de janeiro de 2022 sobre um empreendimento do ramo de hospedagem na cidade histórica de Ouro Preto, Minas Gerais. Utilizando dados financeiros e operacionais da empresa analisada, avaliou-se o comportamento das reservas, faturamento, ocupação e tarifas médias em períodos anteriores, durante e após os eventos críticos. Os resultados evidenciaram diferentes magnitudes e velocidades de recuperação econômica para cada tipo de crise analisada, ressaltando a importância da resiliência financeira e estratégias adaptativas dos empreendimentos hoteleiros para enfrentar eventos catastróficos. Conclui-se que a adoção de estratégias preventivas e um planejamento financeiro flexível são essenciais para a sustentabilidade e recuperação econômica no setor turístico, especialmente em localidades sujeitas a eventos adversos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Crise; Hospitalidade; Turismo; Eventos Catastróficos; Resiliência Financeira.

# Abstract

*This study conducted a detailed analysis of the financial impacts caused by critical events, specifically the dam failure in Brumadinho, the COVID-19 pandemic, and the intense rains in January 2022, on a hospitality enterprise located in the historic city of Ouro Preto, Minas Gerais. Using financial and operational data from the analyzed company, the study assessed reservation patterns, revenues, occupancy rates, and average tariffs before, during, and after these critical events. Results highlighted variations in magnitude and economic recovery speeds for each crisis type, emphasizing the importance of financial resilience and adaptive strategies for hospitality businesses to manage catastrophic events. It concludes that preventive strategies and flexible financial planning are crucial for ensuring sustainability and economic recovery within the tourism sector, particularly in areas susceptible to adverse events.*

**Keywords:** *Crisis Management; Hospitality; Tourism; Catastrophic Events; Financial Resilience.*

# Lista de ilustrações

Figura 1 – Imagem do deslizamento no Morro da Forca, Ouro Preto, janeiro de 2022 (Fonte: CNN Brasil, 2022). . . . .	23
Figura 2 – Evolução do percentual de reservas via OTA e do faturamento relativo mensal em relação à média com destaque para os eventos críticos relevantes ocorridos ao longo do período analisado. . . . .	28
Figura 3 – Evolução da taxa de ocupação e da tarifa média relativa ao longo do tempo, com destaque para os períodos dos eventos críticos. . . . .	31
Figura 4 – Evolução da taxa de ocupação e da duração média das estadias via OTA ao longo do tempo, com destaque para os períodos dos eventos críticos. . . . .	33
Figura 5 – Reservas realizadas via OTA antes do rompimento da barragem, comparando o comportamento de cancelamentos e duração média das estadias anteriores e posteriores ao evento (25 de janeiro de 2019). . . . .	35
Figura 6 – Distribuição mensal das reservas realizadas via OTA após o rompimento da barragem, destacando o número de reservas canceladas, reservas concluídas e a duração média das estadias entre fevereiro e abril de 2019. . . . .	36
Figura 7 – Reservas realizadas via OTA ao longo do ano de 2020, destacando o comportamento de cancelamentos, reservas concluídas e evolução da duração média das estadias antes, durante e após as restrições causadas pela pandemia de COVID-19. . . . .	37
Figura 8 – Evolução da ADR relativa das reservas realizadas via OTA durante o primeiro ano da pandemia de COVID-19, destacando as alterações na política tarifária como resposta às restrições e retomada gradual do turismo. . . . .	38
Figura 9 – Quantidade de reservas e duração média das reservas realizadas via OTA entre novembro de 2020 e 15 de março de 2021. . . . .	39
Figura 10 – Número de diárias concluídas e ADR relativa para reservas realizadas entre novembro de 2020 e 15 de março de 2021. . . . .	39
Figura 11 – Reservas efetuadas via OTA entre novembro de 2020 e dezembro de 2021, destacando os períodos do município de Ouro Preto no programa Minas Consciente. . . . .	40
Figura 12 – Número de diárias concluídas e ADR relativa entre novembro de 2020 e dezembro de 2021, evidenciando a recuperação progressiva após as fases restritivas. . . . .	41

Figura 13 – Número de reservas via OTA e duração média das estadias entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando os impactos do evento das chuvas em janeiro de 2022. . . . .	43
Figura 14 – Número de diárias concluídas e ADR relativa entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando a queda nas reservas após as chuvas de janeiro de 2022. . . . .	44
Figura 15 – Evolução do número de diárias via OTA e ADR relativa entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando o impacto do evento das chuvas em janeiro. . . . .	44
Figura 16 – Hospedagens nos meses de janeiro entre 2019 e 2025, destacando a evolução do número de diárias OTA e diretas, e da ADR relativa via OTA. . . . .	45

# Lista de abreviaturas e siglas

UH	Unidade Habitacional
OTA	Online Travel Agency (Agência de Viagem Online)
ADR	Average Daily Rate (Tarifa Diária Média)
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
MG	Minas Gerais
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
BR	Brasil (em menção a rodovias federais, ex.: BR-356)
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
SIMPLES	Sistema de Recolhimento de Tributos Simplificado para Micro e Pequenas Empresas
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
COVID-19	Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>16</b>
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>O Turismo como Atividade Econômica</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Crises no Turismo</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Eventos Catastróficos na Região de Ouro Preto entre 2015 e 2022</b>	<b>20</b>
2.3.1	Rompimento da Barragem da empresa Samarco em Mariana (Novembro de 2015)	20
2.3.2	Rompimento da Barragem da Vale em Brumadinho (Janeiro de 2019)	20
2.3.3	Pandemia COVID-19 (Março 2019)	21
2.3.4	Nova Onda da COVID-19 (Março 2021)	21
2.3.5	Chuvvas e Deslizamento do Morro da Forca (2022)	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Descrição da Empresa</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta e Fonte dos Dados</b>	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas de Análise Aplicadas</b>	<b>25</b>
3.3.1	Análise Comparativa Temporal	25
3.3.2	Mensuração do Impacto	26
3.3.3	Análise da Velocidade de Recuperação	26
3.3.4	Normalização de Faturamento e ADR	26
<b>3.4</b>	<b>Validação dos Dados</b>	<b>26</b>
<b>3.5</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Rompimento da barragem de Brumadinho (Janeiro de 2019)</b>	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>Impactos da Pandemia de COVID-19 (Março de 2020)</b>	<b>36</b>
<b>4.3</b>	<b>Impactos da Nova Onda de COVID-19 (Março de 2021)</b>	<b>38</b>
<b>4.4</b>	<b>Impactos das Chuvas de Janeiro de 2022 e Deslizamento do Morro da Forca</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>46</b>

<b>5.1</b>	<b>Trabalhos Futuros</b> . . . . .	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> . . . . .	<b>48</b>

# 1 Introdução

O turismo é uma atividade econômica geradora de empregos e responsável por parte considerável do PIB brasileiro. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD, 2019), 5,563 milhões e brasileiros eram empregados no setor de Alojamento e Alimentação. Logo, uma parcela importante dos lares brasileiros dependem diretamente da exploração econômica do turismo.

Segundo Costa e Sonaglio (2017), o turismo é susceptível a crises econômicas e choques que podem ser oriundos de diversas situações, por exemplo um desastre ambiental, guerras, pandemias, crises econômicas. Especificamente, a região de Ouro Preto, Minas Gerais, tem sofrido nos últimos anos, alguns desses abalos, por exemplo, em 2015, houve o rompimento de uma barragem de rejeitos de uma mineradora no município vizinho de Mariana, o que acarretou em um impacto devido às medidas de segurança e da publicidade negativa do evento, além das incalculáveis perdas ambientais e humanas resultantes do acidente, como abordado por Lopes (2016).

Em Janeiro de 2019, o cenário se repetiu, como mostrado por Freitas et al. (2019) desta vez em Brumadinho, município a cerca de 100km de Ouro Preto, deixando mais de 300 mortos, gerando um novo impacto socioambiental e preocupação quanto a situação de outras barragens da região, o que ocasionou mais publicidade negativa e enfraquecimento da atividade turística no período posterior ao novo acidente. Mais recentemente, em março de 2020, foi interrompida a atividade turística na região, devido à pandemia do COVID-19, gerando um novo impacto econômico e social na região.

Em 2021, uma nova onda da pandemia da COVID-19 assolou o país, provocada pelo surgimento de variantes mais contagiosas, impondo desafios adicionais ao setor turístico. Em Minas Gerais, foi implementado o programa estadual denominado *Minas Consciente*, que estabeleceu protocolos sanitários e diferentes fases de restrição à atividade comercial e turística, de acordo com a situação epidemiológica local. Em Ouro Preto, especificamente, o município aderiu à fase mais restritiva do programa (Onda Roxa) em março de 2021, conforme estabelecido pelo Decreto Municipal nº 5.995 de 15 de março de 2021 da Prefeitura Municipal de Ouro Preto (2021), ocasionando nova paralisação das atividades turísticas não essenciais. Posteriormente, de maneira gradual e acompanhando a evolução dos indicadores sanitários, foram implementadas flexibilizações progressivas, passando pelas Ondas Vermelha, Amarela e Verde ao longo do ano de 2021, impactando diretamente a atividade turística e econômica da região.

Outro evento crítico relevante ocorreu em janeiro de 2022, quando chuvas intensas atingiram a região dos Inconfidentes, culminando no deslizamento do Morro da Força, em

Ouro Preto, que destruiu parcialmente o casarão histórico Solar Baeta Neves. O impacto da tragédia foi amplamente repercutido pela mídia nacional, gerando insegurança imediata entre turistas e moradores, além de ocasionar interdições temporárias das principais rodovias de acesso à cidade. Estes fatores resultaram em cancelamentos significativos de reservas já realizadas, queda brusca no fluxo de visitantes e retração econômica temporária no setor hoteleiro, exigindo ações rápidas e estratégias adaptativas para mitigação e recuperação financeira dos estabelecimentos turísticos da cidade de acordo com os estudos de [Lara e Wiederkehr \(2022\)](#) e [Oliveira \(2022\)](#).

Em seu trabalho, [Costa e Sonaglio \(2017\)](#), discorre sobre o conceito de resiliência, propriedade dos materiais que pode ser definida como a capacidade deste de resistir a impactos, e os processos de gestão no turismo. A resiliência deve ser analisada a partir da observação das situações anteriores, simultâneas e posteriores ao evento, assim como, deve ser considerado o tamanho do evento envolvido, um grande impacto necessita de uma maior resiliência para ser absorvido e superado, enquanto quando há pouca resiliência, até pequenos impactos podem ser fatais, resultando na falha do material, ou, mais especificamente no caso de empreendimentos, na falência das empresas.

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar detalhadamente os impactos financeiros desses eventos críticos sobre um empreendimento específico no setor hoteleiro localizado em Ouro Preto, Minas Gerais. Para isso, são analisados indicadores financeiros e operacionais relevantes como faturamento, taxa de ocupação, duração média das estadias e preços praticados antes, durante e após os eventos críticos mencionados, permitindo uma compreensão clara sobre a dinâmica das crises e sua velocidade de recuperação.

## 1.1 Justificativa

Este trabalho justifica-se pela relevância do turismo para a economia de Ouro Preto e pela necessidade de compreensão mais profunda dos impactos econômicos provocados por eventos críticos que afetam diretamente este setor estratégico. Segundo dados da Secretaria Municipal de Turismo, Ouro Preto recebe anualmente cerca de 500 mil turistas, sendo o setor de alojamento e alimentação responsável por aproximadamente 6,8% dos postos de trabalho totais no município em 2020, segundo [Rocha et al. \(2022\)](#).

Eventos como o rompimento das barragens da Samarco em Mariana e da Vale em Brumadinho geraram grandes impactos negativos não apenas ambientais e sociais, mas também econômicos, reduzindo a atratividade turística da região e afetando diretamente a renda e o emprego nos setores relacionados ao turismo como citam [Lacaz, Porto e Pinheiro \(2017\)](#), [Freitas, Silva e Menezes \(2016\)](#), [Faria \(2019\)](#).

Da mesma forma, a pandemia de COVID-19 gerou uma crise sem precedentes

no setor, ocasionando uma interrupção prolongada das atividades, com drástica redução nas receitas e prejuízos financeiros severos para os empreendimentos turísticos, conforme apontam estudos como os de [Finkler, Antoniazzi e Conto \(2020\)](#) e [Murta e Oliveira \(2020\)](#).

Adicionalmente, eventos climáticos extremos, como as fortes chuvas ocorridas em janeiro de 2022, que resultaram em deslizamentos como o do Morro da Forca em Ouro Preto que resultou na destruição do casarão histórico Solar Baeta Neves, vêm se tornando mais frequentes, representando novos desafios para o setor turístico regional. A intensificação desses eventos climáticos amplia a importância do desenvolvimento de estratégias preventivas e adaptativas para mitigar os impactos econômicos e sociais no turismo local como alertado por [Lara e Wiederkehr \(2022\)](#).

Como afirmado por [Costa e Sonaglio \(2017\)](#), a resiliência dos empreendimentos turísticos diante de crises econômicas, políticas, sociais e ambientais é fundamental para sua sobrevivência e recuperação. Dessa forma, torna-se crucial identificar características, motivos e ações que possam auxiliar tanto na rápida retomada quanto na adoção de medidas preventivas eficazes para mitigar impactos futuros, protegendo o empreendedor e os trabalhadores que dependem diretamente da hospitalidade para sua subsistência.

Neste contexto, este estudo contribui para preencher uma lacuna empírica importante ao analisar como eventos críticos impactaram especificamente o desempenho financeiro do empreendimento estudado, oferecendo subsídios práticos para estratégias adaptativas em situações semelhantes no futuro, garantindo, assim, maior sustentabilidade econômica e social para regiões cuja economia está fortemente vinculada ao turismo.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos financeiros em um empreendimento do ramo de hospitalidade do rompimento da barragem de Brumadinho, da pandemia de COVID-19 e ao excesso de chuvas que atingiram a região de Ouro Preto em janeiro de 2022.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Entender as dificuldades impostas pelos eventos ao estabelecimento;
2. Comparar os impactos de cada evento crítico;
3. Verificar a velocidade de recuperação da atividade turística no estabelecimento a partir dos dados de fluxo de caixa, número de diárias e comparação com períodos anteriores às crises;

4. Comparar o fluxo de caixa da empresas em períodos anteriores, simultâneos e posteriores aos eventos;
5. Sugerir ações e metodologias de planejamento financeiros a empreendedores do ramo de hospedagem, para que possam estar mais precavidos a outros eventos catastróficos.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 O Turismo como Atividade Econômica

De acordo com [Takasago et al. \(2011\)](#), economicamente o turismo pode ser definido como uma atividade na qual incorre um gasto por quem se encontra distante do seu domicílio pelo período de, no mínimo, a, no máximo um ano. Esse envolvimento econômico pode se dar em diferentes áreas, por exemplo, para transporte, alimentação, alojamento, cultura. Dessa forma, há interação entre diversos setores da economia na atividade turística, deve-se, portanto, entender como esses ramos se relacionam, gerando desenvolvimento e impactos econômicos.

Em 2006, em todo o Brasil, as atividades unicamente relacionadas ao turismo teve uma participação no PIB de 2,3% e correspondia 3,3% dos empregos no território nacional, mas quando considerado todo o complexo do turismo, ou seja, quando engloba-se os setores dos insumos para o turismo e, também, aquelas atividades indiretamente relacionadas a atividade turística esses valores passam para 5,0% do PIB e 6,0% dos empregos, como demonstrado pelo trabalho de [Takasago et al. \(2011\)](#).

Em seu trabalho, [Tito e Araujo \(2019\)](#) afirma que o relatório anual da *World Travel & Tourism Council* (WTTC) em 2019 indicou que o turismo teve um impacto econômico de 8,1% no PIB gerando cerca de sete milhões de empregos e até a apresentação do relatório, havia uma perspectiva de crescimento para o setor para o ano de 2020, no qual esperava-se a superação da marca de oito milhões de empregos formais ligados a atividade turística.

Considerando o cenário do município de Ouro Preto, a atividade turística possui grande relevância para a economia. Por ano, a cidade recebe uma média de 500 mil turistas, segundo dados da Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio. Soma-se o fato, de acordo com [Rocha et al. \(2022\)](#), em 2020, o setor de Alojamento e Alimentação em Ouro Preto possuía cerca de 368 empresas gerando 1178 empregos diretos, sendo responsável por 6,8% dos postos de trabalho totais no município.

### 2.2 Gestão de Crises no Turismo

Em seu trabalho [Almeida et al. \(2013\)](#) aborda as problemáticas das crises e dos desastres, evidenciando as relações entre os dois cenários. Ao descrever os tipos de crises, os autores, abordam seus possíveis efeitos na indústria do turismo, em especial de grandes catástrofes naturais e crises políticas e/ou econômicas. Em seguida, aborda-se os impactos

das crises sobre as organizações e métodos de gestão voltados para a prevenção desses eventos, expondo as características e a dinâmica de uma crise, discutindo o ciclo de vida dos desastres e abordando ainda o caráter imprevisível dos grandes eventos catastróficos.

O artigo de [Tito e Araujo \(2019\)](#) propõe uma abordagem similar, fazendo uma análise bibliográfica dos artigos no setor em periódicos internacionais, fazendo uma revisão sobre as situações de crise seus ciclos e sua gestão. Os autores concluem que a bibliografia no assunto é ainda limitada e, portanto, existe a necessidade de mais trabalhos neste campo, para auxiliar os negócios no gerenciamento de crises.

As dificuldades encontradas pelos restaurantes durante a pandemia de COVID-19 foram estudadas por [Finkler, Antoniazzi e Conto \(2020\)](#), de forma a analisar a situação dos restaurantes diante dos impactos da pandemia e as dificuldades relacionadas às mudanças comportamentais dos clientes, as exigências sanitárias e as opções tecnológicas para recuperação do setor de bares e restaurantes no cenário pandêmico e pós-pandêmico. O estudo foi realizado através de uma revisão da literatura dos trabalhos relacionados ao tema. Conclui-se que há evidências de perdas financeiras nos estabelecimentos gastronômicos e a necessidade deles se ajustarem às novas medidas sanitárias para poder continuarem as suas atividades sugerindo técnicas e tecnologias voltadas à sustentabilidade como diferencial para ajudar na retomada do setor.

O estudo de caso de [Murta e Oliveira \(2020\)](#) trata dos impactos sofridos por um hotel corporativo na cidade de Belo Horizonte (MG) durante a pandemia de COVID-19. Diante das dificuldades impostas pela pandemia, com restrições de circulação, distanciamento social e suspensão de atividades, as empresas tiveram seu funcionamento alterado, interrompido ou, em alguns casos, definitivamente encerrado. Narra-se o caso, a partir da experiência da Gerente Geral do hotel, fatos que se deram, principalmente, no período de março a abril de 2020, descrevendo as ações empreendidas na relação com os colaboradores e hóspedes e no acompanhamento da tomada de decisões pelos investidores do empreendimento com relação à sua manutenção ou ao seu fechamento. Ao abordar o exercício da prática gerencial, a vivência do gerenciamento de crises, desafios de pessoas na hotelaria e impactos da pandemia de COVID-19 no setor. Serve como exemplo para gestão hoteleira, gestão e gerenciamento de crises, gestão de pessoas e ainda inovação tecnológica no turismo. Mostra uma situação extrema que leva ao fechamento temporário de um hotel corporativo, que permitindo relacionar as diversas áreas da gestão de um negócio: recursos humanos, financeira, tecnologia da informação, comunicação, marketing e responsabilidade socioambiental.

Em seu trabalho [Costa e Sonaglio \(2017\)](#) aborda as várias crises de ordem econômica, política, social, ambiental que afetaram a gestão do turismo em muitos países. Para superar essas adversidades, as organizações e gestores que apresentam características resilientes tendem a preservar e restaurar suas estruturas e funções essenciais após os eventos perturbadores. Desta forma, com vistas a compor um documento de apoio para os debates

sobre a gestão do turismo em tempos de crise e em situações de vulnerabilidade, foi realizado um levantamento bibliográfico para identificar textos científicos e também de organismos internacionais que explicassem as definições da resiliência e sua aplicação no turismo.

## 2.3 Eventos Catastróficos na Região de Ouro Preto entre 2015 e 2022

### 2.3.1 Rompimento da Barragem da empresa Samarco em Mariana (Novembro de 2015)

No dia 5 de novembro de 2015, em Mariana/MG, município vizinho à cidade de Ouro Preto, ocorreu o rompimento da barragem de rejeitos Fundão, pertencente a empresa de mineração Samarco, foi até então o maior dano relacionado a mega-mineração em solo brasileiro. De acordo com [Lacaz, Porto e Pinheiro \(2017\)](#), a lama dos rejeitos destruiu vilarejos próximos e percorreu os rios Gualaxo do Norte, Carmo e Doce, alcançando a foz, sendo um dano ambiental imensurável, pois houve um dano ao ecossistema dessa bacia hidrográfica.

Em seu trabalho, [Freitas, Silva e Menezes \(2016\)](#) informam que foram afetados diretamente 35 municípios de Minas Gerais e quatro do Espírito Santo, mais de 1,2 milhão de pessoas tiveram seu acesso a água potável restrito e houve um impacto econômico na atividade turística devido à diminuição de viajantes nos municípios atingidos e nas regiões adjacentes.

### 2.3.2 Rompimento da Barragem da Vale em Brumadinho (Janeiro de 2019)

No dia 25 de janeiro de 2015 houve o rompimento da Barragem da Mina de Córrego do Feijão, pertencente a empresa Vale S.A, no município de Brumadinho, que fica há 60km de Belo Horizonte. Houve liberação de doze milhões de metros cúbicos de rejeitos. Conforme [Faria \(2019\)](#), a lama atingiu as instalações existentes à jusante há cerca de um quilômetros da barragem, sendo completamente soterradas a maior parte da instalação administrativa e operacional da unidade resultando em 217 mortes confirmadas e 91 desaparecidos. Houve a destruição de parte do distrito de Córrego do Feijão, uma pousada, um viaduto da linha de trem e diversas propriedades rurais. A lama atingiu o Rio Paraopeba, percorrendo mais de 100 quilômetros, impactando, também comunidades indígenas e quilombolas, obrigando a interrupção da captação de água do Rio Paraopeba pelo municípios de Pará de Minas e Brumadinho.

Segundo [Faria \(2019\)](#), houve um relevante impacto econômico na região, com

perdas da ordem de 60% na arrecadação do município de Brumadinho, além dos danos as atividades relacionadas ao comércio e ao turismo. O impacto sócio-econômico e ambiental se refletiu por toda a região. Houve interrupção da atividade de exploração mineral em várias minas do estado devido ao risco de novos acidentes, gerando impactos em toda a cadeia produtiva e também em outros setores, como, por exemplo, o setor de serviços.

Neste sentido, o trabalho de [Fernandes, Coelho e Prata \(2019\)](#) aborda o impacto das notícias que procederam o rompimento da barragem de Brumadinho referente a barragens na região de Ouro Preto, no qual o nome da cidade foi utilizado para dar apelo à notícia, uma vez que a cidade é conhecida mundialmente por seu título Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO. Erroneamente se escolheu dar ênfase de fora sensacionalista, deixando implícito um risco para sua população, patrimônio e eventuais visitantes que não existia efetivamente. Como consequência houve um impacto negativo no número de visitantes no período do Carnaval, cuja celebração é um evento tradicional da cidade e recebe foliões do Brasil e do mundo.

### 2.3.3 Pandemia COVID-19 (Março 2019)

No início de março de 2020 os casos de COVID-19 começam a serem identificados no Brasil. Inicia-se a contaminação em massa no país, o vírus já havia assolado a Europa, tendo surgido meses antes na China. Medidas para redução da velocidade de propagação começam a serem tomadas, como medidas de isolamento social, redução do tráfego de pessoas, proibição de voos internacionais, fechamento de restaurantes, bares, museus e restrições à circulação de pessoas. O setor de serviços como um todo foi muito afetado, sendo a atividade turística muito afetada. Como ilustrado por [Mecca e Gedoz \(2020\)](#), cancelamentos de viagens, planejadas e em curso, foram realizados em massa, assim como novas reservas não foram feitas. O número de visitantes em destinos turísticos diminuiu de forma intensa, sem previsão de recuperação, uma vez que não havia prognóstico de tratamentos ou medidas profiláticas, senão cuidados de higiene, uso de máscaras e distanciamento social.

### 2.3.4 Nova Onda da COVID-19 (Março 2021)

A segunda onda da pandemia de COVID-19 teve início no Brasil no final de 2020 e se intensificou em janeiro de 2021, trazendo novos desafios ao setor de turismo e hospitalidade. Segundo [Souza \(2024\)](#), o aumento expressivo no número de casos levou governos locais a adotarem novas medidas restritivas, impactando diretamente o funcionamento de hotéis, pousadas e restaurantes. A redução da circulação de turistas resultou em nova queda na ocupação de estabelecimentos hoteleiros, especialmente em cidades turísticas como Ouro Preto, que já havia sofrido severos impactos na primeira onda da pandemia.

No estado de Minas Gerais, a resposta à crise sanitária incluiu o **Programa Minas Consciente**, que estabeleceu protocolos de reabertura gradual das atividades econômicas, dividindo os municípios em ondas de risco (**vermelha**, **amarela** e **verde**) com base na taxa de contaminação e ocupação de leitos hospitalares, segundo Santos et al. (2024). Apesar da tentativa de equilibrar a retomada econômica com a segurança sanitária, o turismo em Ouro Preto permaneceu impactado devido às constantes mudanças nas restrições ao longo de 2021.

### 2.3.5 Chuvas e Deslizamento do Morro da Forca (2022)

Outro evento significativo ocorreu em janeiro de 2022, quando um intenso volume de chuvas atingiu a região dos Inconfidentes, provocando deslizamentos de encostas e danos estruturais em diversas áreas. O caso mais emblemático foi o deslizamento do Morro da Forca, em Ouro Preto, que resultou na destruição do Solar Baeta Neves, um casarão histórico tombado pelo patrimônio municipal. De acordo com Lara e Wiederkehr (2022), as fortes chuvas, além dos danos materiais, causaram insegurança entre turistas e moradores, reduzindo o fluxo turístico na cidade nos meses seguintes. O impacto econômico foi sentido especialmente no setor de hospedagem e alimentação, que depende fortemente do turismo para sua recuperação pós-pandemia.

O evento teve grande repercussão na mídia nacional. A CNN Brasil noticiou o deslizamento destacando que, felizmente, não houve vítimas, pois a área já havia sido isolada preventivamente devido ao risco iminente (CNN Brasil, 2022). Além disso, imagens divulgadas pela imprensa e em redes sociais mostraram o momento exato da queda do casarão, evidenciando a fragilidade das encostas na região e a necessidade de investimentos em monitoramento e preservação do patrimônio histórico.

Além da destruição do casarão, as chuvas intensas na região causaram o bloqueio de diversas estradas, dificultando o acesso a Ouro Preto e a outras cidades do entorno. Trechos da Rodovia dos Inconfidentes (BR-356) ficaram interditados devido a quedas de barreiras e alagamentos, afetando significativamente o fluxo de turistas como menciona Lara e Wiederkehr (2022). De acordo com Oliveira (2022), o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), o restabelecimento total da rodovia exigiu obras emergenciais de contenção e desobstrução, que se estenderam por semanas, impactando diretamente a logística e o transporte de bens e pessoas na região.

A Figura 1 ilustra o impacto do evento, mostrando a destruição causada pelo deslocamento de terra. Esse episódio reforça a vulnerabilidade do patrimônio histórico frente a eventos climáticos extremos e destaca a importância de políticas públicas para conservação e mitigação de riscos em áreas tombadas.



Figura 1 – Imagem do deslizamento no Morro da Forca, Ouro Preto, janeiro de 2022 (Fonte: CNN Brasil, 2022).

## 3 Metodologia

Este estudo tem como objetivo analisar os impactos de eventos catastróficos no setor de hospitalidade em Ouro Preto, utilizando como objeto de estudo a Pousada A, situada no centro histórico da cidade. Para alcançar esse propósito, foi adotada uma abordagem quantitativa, baseada na coleta e análise de dados financeiros e operacionais do estabelecimento, permitindo a avaliação das consequências de crises no desempenho econômico da pousada.

A metodologia aplicada fundamenta-se na análise comparativa de indicadores-chave, contemplando a evolução do faturamento, taxa de ocupação, tarifa média diária (ADR), duração das estadias e comportamento das reservas ao longo do tempo. Além disso, técnicas estatísticas foram empregadas para mensuração de impactos e verificação da recuperação econômica do empreendimento. Os dados foram tratados e normalizados a fim de minimizar distorções sazonais e garantir maior precisão nas inferências realizadas.

### 3.1 Descrição da Empresa

A empresa estudada está localizada no Centro Histórico da cidade de Ouro Preto e se trata de uma pequena empresa optante do regime tributário do SIMPLES Nacional. O estabelecimento analisado, identificado como **Pousada A**, está situado em um imóvel pertencente a um de seus sócios, possuindo cinco unidades habitacionais. As operações da pousada tiveram início em novembro de 2018, de modo que no momento do primeiro evento analisado, o rompimento da barragem em janeiro de 2019, a pousada possuía menos de três meses de funcionamento.

O estabelecimento interrompeu suas atividades no final de março de 2020 até meados de agosto de 2020, devido à pandemia da COVID-19. Posteriormente, sofreu os impactos da segunda onda da pandemia, resultando em um novo fechamento em abril de 2021. Além disso, foi afetado pelo excesso de chuvas de janeiro de 2022, marcadas pelo colapso do casarão histórico Solar Baeta Neves, amplamente noticiado no país. O episódio das chuvas resultou ainda em deslizamentos de encostas nas estradas de acesso à cidade, gerando dificuldades adicionais para o setor de turismo local.

### 3.2 Coleta e Fonte dos Dados

A partir das bases de dados fornecidas pela empresa, foram coletadas informações operacionais e financeiras, com o objetivo de avaliar os impactos econômicos dos eventos

críticos. As seguintes métricas foram analisadas:

- Faturamento mensal total (R\$) e Faturamento Mensal Relativo;
- Quantidade de reservas realizadas e canceladas;
- Preço da diária média e Tarifa Média Diária (ADR, em R\$), além da ADR Relativa;
- Taxa de ocupação (%), conforme a Equação 3.1;
- Percentual de reservas realizadas via OTA (*Online Travel Agency*);
- Data da Reserva para reservas feitas via OTA, permitindo a análise da distribuição temporal das reservas antes e após os eventos analisados.

A coleta de dados foi realizada a partir dos registros administrativos da pousada, integrando informações das plataformas de reserva online utilizadas pelo estabelecimento, o que possibilitou um exame detalhado do comportamento da demanda ao longo do período analisado.

$$\text{Taxa de Ocupação} = \frac{\text{Número de diárias vendidas}}{\text{Número total de diárias disponíveis}} \times 100 \quad (3.1)$$

$$\text{ADR Relativa} = \frac{\text{ADR do mês}}{\text{Média da ADR no período de referência}} \quad (3.2)$$

$$\text{Faturamento Mensal Relativo} = \frac{\text{Faturamento do mês}}{\text{Média do faturamento no período de referência}} \quad (3.3)$$

### 3.3 Técnicas de Análise Aplicadas

O trabalho consistiu na seleção de indicadores apropriados para cada um dos eventos catastróficos analisados, de forma a aferir o impacto financeiro dos mesmos. A metodologia empregada envolveu:

#### 3.3.1 Análise Comparativa Temporal

A análise comparativa temporal foi realizada por meio da comparação dos indicadores antes, durante e após cada um dos eventos analisados. Para cada evento, buscou-se comparar os dados financeiros com aqueles de anos anteriores (quando disponíveis), além da avaliação de períodos imediatamente anteriores ao evento que desencadeou a crise.

### 3.3.2 Mensuração do Impacto

A intensidade das crises foi aferida a partir da variação percentual das métricas, conforme a Equação 3.4:

$$\text{Variação Percentual} = \frac{\text{Valor Pós-Evento} - \text{Valor Pré-Evento}}{\text{Valor Pré-Evento}} \times 100 \quad (3.4)$$

### 3.3.3 Análise da Velocidade de Recuperação

Para verificar a velocidade de recuperação da pousada no curto e médio prazos após os eventos, foram analisados os indicadores de faturamento, ocupação e preço médio nos meses subsequentes a cada crise, comparando-os com os meses imediatamente anteriores ao evento. O tempo necessário para a recuperação foi medido pelo número de meses até que os indicadores retornassem aos níveis pré-evento.

### 3.3.4 Normalização de Faturamento e ADR

Para eliminar distorções associadas à sazonalidade e permitir comparações entre períodos distintos, o faturamento mensal e a ADR foram normalizados. Assim, foram calculados o **Faturamento Mensal Relativo** e a **ADR Relativa**, comparando os valores do mês com a média histórica do período de referência, conforme Equações 3.2 e 3.3.

Essa abordagem também foi adotada para garantir a confidencialidade dos dados financeiros da empresa, uma vez que a normalização permite a análise dos impactos dos eventos críticos sem expor valores absolutos de faturamento e tarifas médias. Dessa forma, as tendências e padrões podem ser estudados sem comprometer informações sensíveis da empresa analisada.

## 3.4 Validação dos Dados

Para assegurar a confiabilidade dos resultados, os dados passaram por um processo de revisão e normalização, incluindo:

- Identificação de outliers, garantindo que eventos atípicos não distorcessem as análises;
- Ajuste sazonal, contemplando períodos de alta e baixa temporada para evitar inferências equivocadas;
- Correção de cancelamentos e reembolsos, assegurando que os valores financeiros refletissem a realidade do fluxo de caixa da pousada.

## 3.5 Considerações Finais

A metodologia empregada combina técnicas estatísticas e análises comparativas para mensurar os efeitos de eventos críticos no setor de hospitalidade. A abordagem utilizada permite uma compreensão aprofundada dos impactos econômicos e operacionais das crises enfrentadas pelo setor, contribuindo para a formulação de estratégias de resiliência e adaptação.

## 4 Apresentação e Discussão de Resultados

A partir dos dados de faturamento da Pousada A referente às reservas durante o período de estudo, entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2025 foi realizada a análise considerando a base de dados da evolução do faturamento mensal do estabelecimento ao longo de período. Sendo desenvolvida a comparação os períodos anteriores, concomitantes e posteriores aos eventos críticos que impactaram o setor de hospitalidade em Ouro Preto, Minas Gerais. A Figura 2 apresenta a evolução do faturamento relativo ao faturamento médio do período, de forma a facilitar a percepção dos possíveis impactos dos eventos e a velocidade de recuperação do estabelecimento. Destaca-se ainda o percentual de reservas realizadas via OTA estando destacados os principais eventos que afetaram o turismo na região entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2025.

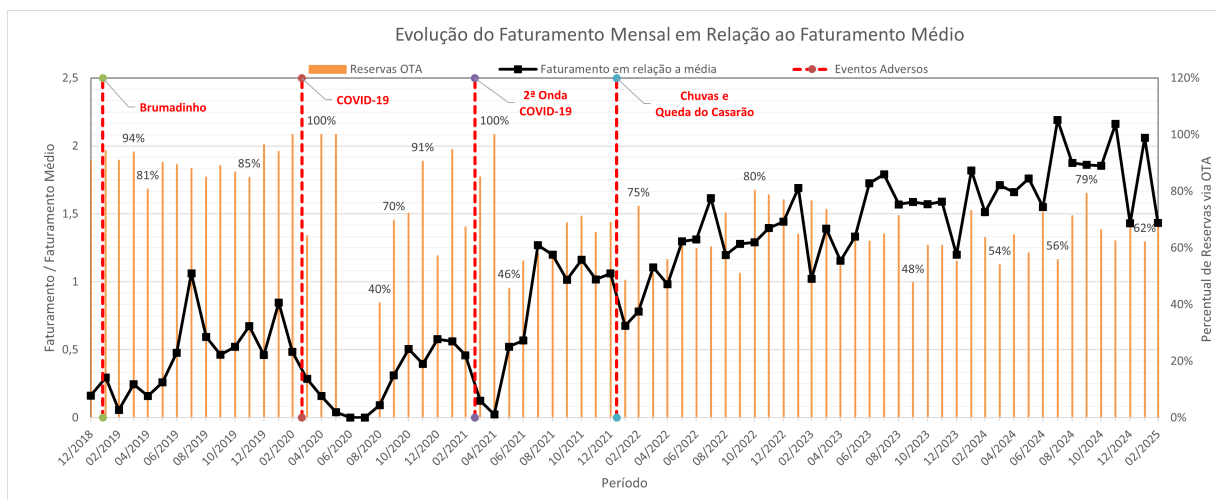


Figura 2 – Evolução do percentual de reservas via OTA e do faturamento relativo mensal em relação à média com destaque para os eventos críticos relevantes ocorridos ao longo do período analisado.

Observa-se que eventos distintos impactaram o faturamento de maneiras diferentes. O rompimento da barragem de Brumadinho, ocorrido em 25 de janeiro de 2019, gerou um impacto inicial negativo no turismo da região, sendo observada uma queda perceptível no faturamento nos meses subsequentes. Embora a crise tenha sido temporária, a recuperação ocorreu de forma gradual, conforme a confiança dos turistas foi sendo restabelecida. Devemos destacar que o estabelecimento abriu em dezembro de 2018, dessa forma não havia um histórico prévio e o mesmo se encontrava em um momento de início das operações. De toda forma, ao se considerar o mês anterior à tragédia, dezembro de 2018 e o período de janeiro de 2019 anterior ao dia 25, verificou-se que após a ocorrência, houve uma queda no faturamento relativo em fevereiro que persiste ao longo dos meses de março, abril e maio, tendo os níveis de faturamento prévios sido superados apenas em junho de 2019.

Esse impacto pode ser atribuído à publicidade negativa associada ao desastre, bem como às incertezas quanto à segurança da região, uma vez que a situação crítica de inúmeras outras barragens de rejeito de Minas Gerais foram identificadas e largamente noticiadas pela mídia, inclusive houve o fechamento de uma das principais rodovias de acesso a Ouro Preto em 20 de fevereiro de 2019, a BR-356, por conta do risco de rompimento da barragem de Vargem Grande.

Ao se considerar o percentual das reservas que foram feitas via OTA ao longo do período de dezembro de 2018 a junho de 2019, verificou-se que em todos os meses, o faturamento se deu principalmente através de reservas pela plataforma utilizada, tendo o percentual do faturamento originado via OTA variado entre 81% e 94%. Dessa forma, ilustra-se a importância da utilização desse recurso para o meio de hospedagem em questão, uma vez que o negócio estava em um momento inicial de operação, a OTA se destaca como o principal meio de captação de clientes.

O segundo período de estudo é aquele referente à pandemia de COVID-19 que possui indicação na Figura 2 pela data do fechamento do comércio devido à pandemia, 20 de março de 2020. Até esta data, o faturamento relativo mensal se manteve relativamente constante, próximo a 0,5, com exceção dos meses de alta temporada, julho de 2019 e janeiro de 2020, cujos valores de faturamento relativo foram de 1,1 e 0,85, respectivamente. A partir do fechamento do comércio, foi verificada uma queda no faturamento relativo em março de 2020 para 0,29, em abril de 2020 para 0,16 e em maio para 0,04, junho e julho não tiveram entrada de faturamento devido ao fechamento da hospedagem. Importante observar que a pousada interrompeu suas atividades em 20 de março, os dados de faturamento de abril e maio são relativos a reservas efetuadas que foram convertidas em crédito para uso posterior pelos hóspedes. No final de agosto de 2020, iniciou-se a retomada ocorreu de maneira progressiva com o início da flexibilização das medidas restritivas, sendo aferido um faturamento relativo de 0,09, seguido de uma evolução em setembro de 2020 para 0,31 e 0,51 em agosto. Entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021 o faturamento relativo se manteve entre 0,4 e 0,58 patamares similares com os meses de baixa e média temporada anteriores à pandemia.

Sobre o percentual de reservas realizadas via OTA, verificou-se que em março de 2020 o percentual de 64% representou uma queda em relação aos meses anteriores, sendo um indicativo do aumento de reservas realizadas de forma direta junto a propriedade, podendo ser fruto da captação via outras formas, por exemplo, redes sociais, indicação de clientes, mecanismos de busca na internet e do próprio “Efeito *Outdoor*” da OTA, no qual o cliente encontra a propriedade em alguma OTA, mas entra em contato diretamente com a propriedade para prosseguir com a reserva.

Nos meses que prosseguiram o fechamento, foi verificado um aumento da participação das OTAs para 100% em abril e maio, uma vez que todas as trocas de reserva

por crédito ocorreram em reservas não reembolsáveis feitas a partir da plataforma online. As reservas via OTA foram retomadas em agosto de 2020, representando 40% do faturamento total e entre setembro de 2019 e fevereiro de 2020 os percentuais variaram entre 56%(Dezembro) e 95%(Janeiro), em níveis médios ainda relevantes mas inferiores àqueles anteriores a março de 2020.

A retomada do faturamento do meio de hospedagem coincide com a flexibilização das restrições sanitárias e pela retomada gradual do fluxo de turistas, porém com um novo perfil de consumo, mais cauteloso, uma vez que houve a indicação de que uma maior parcela dos hóspedes entraram em contato diretamente com a propriedade, uma vez que a média de reservas, realizadas via OTA, caiu de 90% (Até março de 2020) para 70%(Entre agosto 2020 e fevereiro 2021).

Em março de 2021, foi registrada uma nova queda do faturamento relativo, cuja média nos cinco meses anteriores era 0,5, foi reduzida 0,13 devido à redução do fluxo de hóspedes causada pelo aumento do número de casos resultantes das variantes responsáveis pela segunda onda de COVID-19 e consequente aumento das restrições da atividade comercial no município de Ouro Preto, evidenciando os desafios da recuperação do setor.

No entanto, nota-se que a duração do impacto foi menos acentuada do que a primeira onda, indicando que o estabelecimento, as instituições e os viajantes se adaptaram parcialmente à nova realidade. Observou-se uma queda do faturamento em março de 2021, provavelmente devido aos cancelamentos e a ausência de reservas resultantes do aumento das restrições devido a adesão à “Onda Roxa” do programa estadual “Minas Consciente” pelo município, a partir do dia 15 de março. Em abril a única entrada de faturamento foi referente à uma reserva feita via OTA que foi remarcada. No entanto, verificou-se que em maio de 2021, o faturamento relativo já atingiu níveis similares àqueles dos períodos anteriores, aproximadamente 0,52, evoluindo a 0,57 em maio com a redução das restrições, evoluindo para 0,57 em junho, seguindo para 1,27 em julho e se mantendo em um novo patamar acima de 1 até dezembro de 2021, indicando um crescimento do faturamento devido a evolução no número de clientes resultantes de alguns fatores: redução do número de casos, redução das restrições, evolução da vacinação, demanda reprimida de viagens, restrições vigentes para viagens internacionais, maturação do negócio.

A partir da recuperação da segunda onda da COVID-19, observa-se uma mudança estrutural na composição das reservas do estabelecimento. O percentual de reservas via OTAs, que anteriormente variava entre 81% e 94%, passa a oscilar entre 46% e 79%, indicando um crescimento expressivo das reservas diretas. Essa transição pode ser atribuída a diferentes fatores, como fidelização da clientela, estratégias de marketing digital e melhorias na comunicação direta com os clientes, resultando em maior conversão para reservas diretas.

Além disso, a redução da dependência das OTAs teve impactos positivos na ren-

tabilidade do estabelecimento, pois elimina a necessidade de pagamento de comissões, aumentando a margem de lucro. Dessa forma, observa-se uma evolução natural do negócio, onde a pousada fortaleceu seus canais próprios de venda sem perder a visibilidade proporcionada pelas OTAs.

Além das crises sanitárias, eventos climáticos também trouxeram impactos ao turismo em Ouro Preto. Em 13 de janeiro de 2022, as fortes chuvas acumuladas durante dois meses, resultaram em vários pontos de escorregamento de solo, sendo um deles o Morro da Forca, que soterrou o casarão histórico Solar Baeta Neves. Este acontecimento foi amplamente noticiado, sendo uma fonte de receio entre os turistas e, junto, das barreiras físicas impostas pelos deslizamentos nas rodovias de acesso à cidade, impactaram temporariamente a ocupação do estabelecimento. O impacto foi sentido de forma imediata, em janeiro de 2022 o faturamento caiu 46% em relação ao mês anterior, refletindo a queda na confiança dos turistas quanto à infraestrutura da cidade. Apesar do efeito negativo, a recuperação foi mais rápida do que nos eventos anteriores, sugerindo que desastres ambientais de menor escala afetam menos a atividade turística do que crises prolongadas como a pandemia. Nota-se que, passados dois meses do evento, em março de 2022, o faturamento já apresentava sinais de normalização, demonstrando a resiliência do setor diante de eventos pontuais.

Entre março de 2022 e fevereiro de 2025, observou-se na Figura 2 que não houveram outros eventos críticos de grande impacto, houve um ritmo de crescimento do faturamento sendo as variações frutos da sazonalidade do turismo na região, com períodos de maior e menor procura, possuindo nas férias escolares e nos feriados prolongados sua alta temporada.

A Figura 3 apresenta uma análise detalhada da evolução mensal da Taxa de Ocupação (%) e da ADR relativa durante o período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2025, com destaque para os eventos críticos já mencionados.

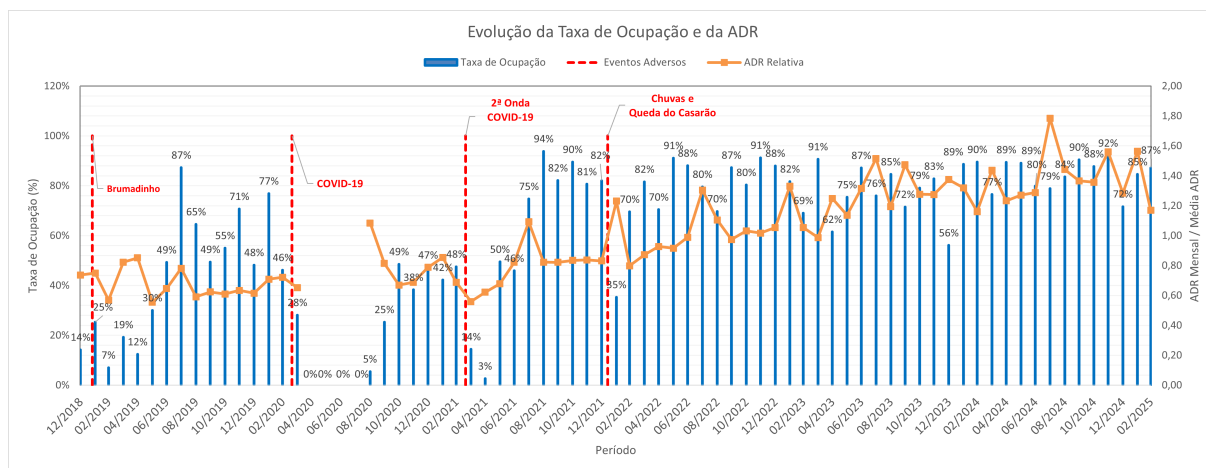


Figura 3 – Evolução da taxa de ocupação e da tarifa média relativa ao longo do tempo, com destaque para os períodos dos eventos críticos.

Logo após a abertura do estabelecimento em dezembro de 2018, com ocupação inicial já baixa, 14% em dezembro de 2019 e 25% em janeiro de 2020, o rompimento da barragem de Brumadinho em 25 de janeiro de 2019 gerou impactos negativos imediatos na taxa de ocupação, que atingiu seu ponto mais baixo, com apenas 7% em fevereiro de 2019. A ADR relativa, que operou em patamares similares nos meses de dezembro e janeiro, apresentou queda em fevereiro, provavelmente devido ao ambiente de insegurança e redução na procura turística.

A recuperação pós-Brumadinho ocorreu lentamente, com a taxa de ocupação aumentando gradualmente até atingir um pico significativo de 87% em julho de 2019, refletindo o período de alta temporada das férias escolares. Posteriormente, observou-se certa estabilização em patamares entre 46% e 77%, indicando uma recuperação consistente da confiança dos turistas e um aumento significativo da ocupação média do estabelecimento e uma sutil evolução da ADR ao longo do tempo. A ADR a partir de junho de 2020 passa a ter valores inferiores àqueles dos meses anteriores, no entanto, dado o crescimento da taxa de ocupação, essa redução da ADR Relativa é provavelmente resultado de estratégias de otimização da ocupação, por exemplo, da redução de tarifas em período de baixa procura.

A partir de março de 2020, com o fechamento total do comércio e restrições de viagens devido à COVID-19, houve uma queda abrupta na ocupação, chegando a 0% entre abril e agosto de 2020. Dada a ausência de ocupação não houve aferição de ADR Relativa nos meses em questão, com o retorno em agosto observa-se um valor em níveis muito superiores que os meses anteriores à pandemia, mas para uma taxa de ocupação muito baixa, 5%.

Após a retomada pós-primeira lenta que se iniciou em agosto de 2020, a taxa de ocupação subindo gradativamente até fevereiro de 2021, mas ainda em níveis inferiores aos pré-pandemia (variando entre 25% a 49%). A ADR Relativa nesse período mostrou um pequeno crescimento em relação à aquelas dos meses anteriores ao fechamento, refletindo a manutenção estratégias de desconto e flexibilização como forma de se incentivar a demanda reprimida e recuperar a taxa de ocupação.

A segunda onda da pandemia, em março de 2021, gerou um novo aumento expressivo na taxa de cancelamento. Diferente da primeira onda, essa fase da crise apresentou um impacto menos prolongado, pois os viajantes, o setor hoteleiro e as instituições se adaptaram parcialmente à nova realidade, com medidas como protocolos de segurança mais bem estruturados e a oferta de pacotes flexíveis de hospedagem. Assim, a recuperação ocorreu de maneira mais rápida, com as reservas retomando um nível mais estável a partir de maio de 2021. Entre maio e dezembro de 2021 observa-se um crescimento do patamar da taxa de ocupação (Entre 46% e 94%), além da continuidade da evolução da ADR Relativa em relação aos meses anteriores ao segundo fechamento devido à COVID-19.

Em janeiro de 2022, as fortes chuvas que causaram o deslizamento do Morro da Forca

também impactaram diretamente o volume de reservas. O medo de novos deslizamentos e as interdições temporárias de algumas áreas e do acesso da cidade contribuíram para um aumento da taxa de cancelamento e na ausência de novas reservas. A taxa de ocupação foi impactada, uma vez que ela passa de 82% em dezembro de 2021, para 35% em janeiro de 2022. Contudo, esse impacto foi relativamente breve, com uma recuperação acelerada já nos meses seguintes (70% em fevereiro), indicando que eventos climáticos de curta duração afetam menos a confiança dos turistas do que crises prolongadas como a pandemia.

Verifica-se que entre fevereiro de 2022 a fevereiro de 2025 tanto a taxa de ocupação quanto a ADR Relativa apresentam um crescimento considerável, médias de 81% e 1,23, respectivamente, ilustrando a solidez e a constância do estabelecimento objeto desse estudo.

A Figura 4 gráfico fornecido exhibe a evolução mensal da duração média da estadia (em dias) correlacionada à taxa de ocupação mensal, destacando eventos críticos que impactaram o setor turístico em Ouro Preto ao longo do período analisado.

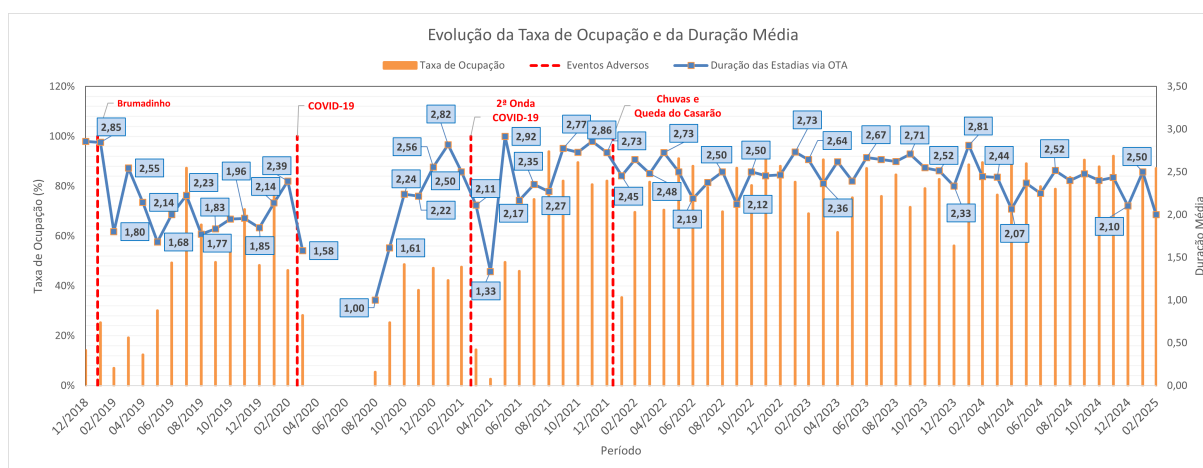


Figura 4 – Evolução da taxa de ocupação e da duração média das estadias via OTA ao longo do tempo, com destaque para os períodos dos eventos críticos.

A análise da duração média das estadias no estabelecimento entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2025, correlacionada à taxa de ocupação, permitiu identificar claramente o impacto dos principais eventos críticos sobre o comportamento dos turistas em Ouro Preto, Minas Gerais.

No início das operações, em dezembro de 2018 e janeiro de 2019, a pousada registrou uma duração média significativa das estadias, aproximadamente 2,85 dias por reserva. Contudo, logo após o rompimento da barragem de Brumadinho, no fim de janeiro de 2019, houve queda acentuada na taxa de ocupação e também uma redução na duração média das estadias para menos de 2 dias. Esse comportamento indicou uma mudança no perfil das viagens, com turistas realizando estadias mais curtas no período após o rompimento, possivelmente devido à insegurança gerada pelo desastre e à publicidade negativa associada.

A recuperação pós-Brumadinho ocorreu lentamente, com períodos de alta temporada, como julho de 2019, apresentando melhora significativa na duração média (2,23 dias), refletindo um retorno gradual do interesse turístico. Ainda assim, até março de 2020, a duração média das estadias se manteve relativamente baixa, frequentemente abaixo dos 2 dias, indicando um padrão de viagens mais curtas naquele momento inicial do negócio.

Com o início da pandemia de COVID-19 em março de 2020 e a interrupção das atividades turísticas, houve impacto profundo, levando à completa ausência de ocupação nos meses de junho e julho daquele ano. Contudo, após a retomada parcial das atividades, a partir de agosto de 2020, notou-se um significativo aumento na duração média das estadias, atingindo níveis próximos e acima dos registrados pré-pandemia, chegando a 2,92 dias em maio de 2021. Esse aumento sugere que turistas optaram por estadias mais prolongadas, possivelmente influenciados pelas restrições de deslocamento, protocolos sanitários rigorosos e pela valorização de experiências mais completas em um contexto de retomada cautelosa do turismo.

Durante a segunda onda da COVID-19, em março de 2021, ocorreu nova queda abrupta na duração média das estadias, atingindo apenas 1,33 dias em abril, acompanhada por uma baixa taxa de ocupação de apenas 3%. Porém, diferentemente da primeira onda, a recuperação foi mais rápida e robusta. Já em maio e junho de 2021, observou-se uma retomada expressiva na duração das estadias (acima de 2,17 dias), mostrando adaptação tanto por parte do estabelecimento, que implementou medidas de atração, quanto por parte dos turistas, que passaram a considerar estadias mais longas nesse período.

Em janeiro de 2022, a região foi afetada por intensas chuvas e pelo deslizamento que destruiu parcialmente o casarão histórico Solar Baeta Neves. Tal evento gerou um impacto temporário na ocupação e uma pequena queda na duração média das estadias (2,45 dias). Apesar do impacto inicial, a duração média das estadias voltou rapidamente a níveis superiores a 2,7 dias já no mês seguinte, indicando que crises pontuais, mesmo com ampla repercussão midiática, têm impacto limitado sobre a intenção de permanência dos turistas, que rapidamente recuperam a confiança.

De março de 2022 até fevereiro de 2025, não houve outros eventos críticos significativos, e a duração média das estadias permaneceu estável, frequentemente superior a 2,5 dias, refletindo uma maturidade na operação da pousada e no perfil de seus visitantes. Tal estabilidade demonstra que estratégias adotadas pela gestão do estabelecimento foram efetivas, contribuindo para manter a atratividade da propriedade em períodos prolongados e garantindo boa taxa de ocupação.

A fim de analisar em detalhes os impactos específicos dos eventos críticos identificados anteriormente, serão apresentadas a seguir subseções dedicadas a cada um deles. Cada subseção traz uma avaliação mais aprofundada do comportamento dos hóspedes e dos principais indicadores operacionais do estabelecimento, ilustradas por gráficos específi-

cos que destacam aspectos particulares, como alterações na duração média das estadias, padrões de cancelamento e composição das reservas realizadas via OTA antes, durante e após cada crise. Esse detalhamento permite compreender melhor não apenas a extensão imediata dos impactos causados, mas também a velocidade e as características específicas da recuperação ao longo dos meses subsequentes.

## 4.1 Rompimento da barragem de Brumadinho (Janeiro de 2019)

Para compreender com maior profundidade o impacto específico do rompimento da barragem de Brumadinho, ocorrido em 25 de janeiro de 2019, foram elaboradas análises detalhadas acerca das reservas realizadas via OTA (Online Travel Agencies) antes do evento crítico, porém considerando as datas das estadias em períodos anteriores e posteriores ao desastre.

A Figura 5 apresenta o comportamento dos hóspedes que efetuaram reservas via OTA antes da ocorrência do rompimento da barragem, separando-se aquelas com datas de estadia anteriores ao dia 25 de janeiro das reservas cujas estadias estavam programadas para ocorrer após essa data.

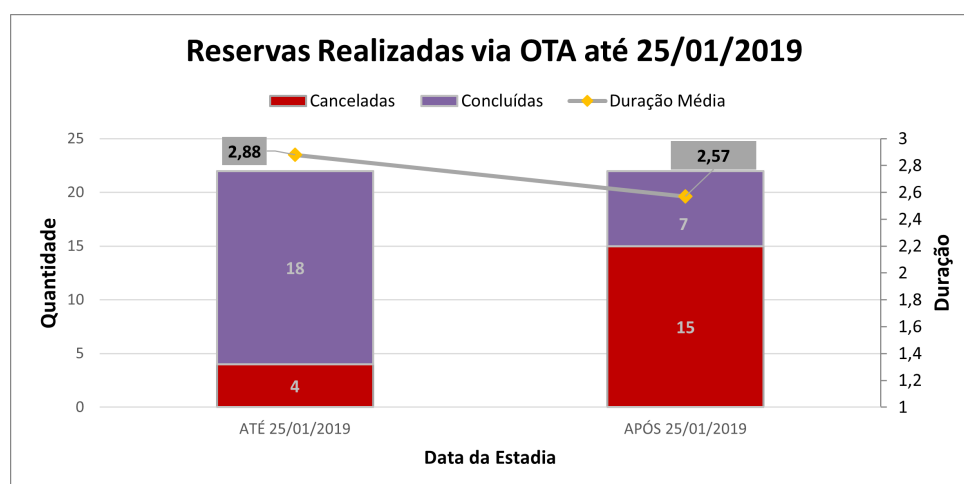


Figura 5 – Reservas realizadas via OTA antes do rompimento da barragem, comparando o comportamento de cancelamentos e duração média das estadias anteriores e posteriores ao evento (25 de janeiro de 2019).

Observa-se claramente um aumento expressivo no número de cancelamentos nas reservas com datas posteriores ao rompimento, com 15 reservas canceladas frente às apenas 4 canceladas no período anterior ao evento. Essa mudança expressiva no comportamento dos hóspedes ilustra como o desastre afetou significativamente a percepção de segurança e confiança dos turistas que já tinham reservas confirmadas antes mesmo de ocorrer o evento. Nota-se também uma redução moderada na duração média das estadias concluídas após o desastre, que passou de 2,88 dias (antes do evento) para 2,57 dias (após o evento),

sugerindo que mesmo aqueles hóspedes que mantiveram suas reservas optaram por estadias um pouco mais curtas devido às incertezas geradas.

Para complementar esta análise, a Figura 6 apresenta a evolução mensal das reservas realizadas via OTA entre fevereiro e abril de 2019, período imediatamente subsequente ao rompimento da barragem. Nota-se no mês de fevereiro um impacto acentuado, com duração média de estadia reduzida para apenas 1,80 dias, refletindo o receio inicial dos turistas. Nos meses seguintes, observa-se uma recuperação parcial da duração média das estadias (2,29 dias em março e 2,14 dias em abril), ainda acompanhadas de cancelamentos significativos, confirmando que o impacto sobre o comportamento dos turistas foi persistente, apesar de uma gradual recuperação.

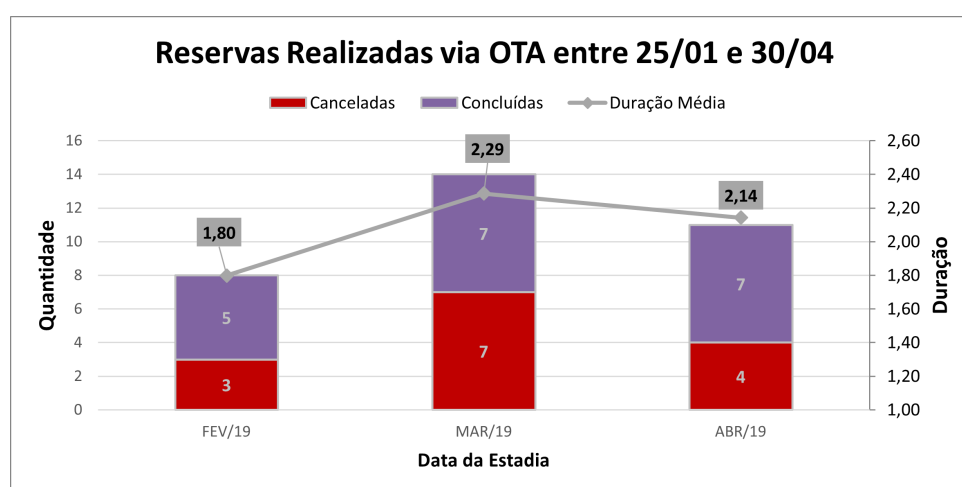


Figura 6 – Distribuição mensal das reservas realizadas via OTA após o rompimento da barragem, destacando o número de reservas canceladas, reservas concluídas e a duração média das estadias entre fevereiro e abril de 2019.

Essas análises detalhadas demonstram claramente como eventos críticos afetam não apenas o volume imediato das reservas, mas também influenciam diretamente o comportamento dos turistas quanto à duração das estadias e à decisão de cancelar ou manter suas reservas. A recuperação gradual observada nos meses subsequentes ao desastre reforça a resiliência da demanda turística em Ouro Preto, apesar do impacto inicial significativo.

## 4.2 Impactos da Pandemia de COVID-19 (Março de 2020)

Para analisar detalhadamente os impactos imediatos da pandemia de COVID-19 sobre o estabelecimento, foram elaboradas análises específicas das reservas realizadas via OTA ao longo do ano de 2020, destacando tanto a evolução no número de reservas quanto o padrão de cancelamentos e alterações no comportamento dos turistas frente à crise sanitária.

A Figura 7 apresenta o comportamento mensal das reservas realizadas via OTA antes e durante o primeiro ano da pandemia, até o fim do mês de outubro de 2020. Destaca-se claramente a drástica redução no número de reservas concluídas a partir de março de 2020, mês em que as restrições começaram a ser impostas, acompanhado de um aumento significativo no número de reservas canceladas. Nos meses seguintes, abril e maio, todas as reservas existentes foram canceladas devido à paralisação total das atividades do estabelecimento e das restrições gerais ao turismo. Observa-se também uma redução acentuada da duração média das estadias, passando de 2,37 dias em fevereiro para 1,56 dias em março, refletindo diretamente o comportamento de turistas encurtando suas viagens ou cancelando completamente as reservas já realizadas.

Após a reabertura parcial em agosto de 2020, nota-se uma gradual recuperação da demanda, especialmente nos meses subsequentes. Destaca-se também um aumento considerável na duração média das estadias, que subiu progressivamente até atingir 3 dias em dezembro de 2020. Esse fenômeno pode ser interpretado como uma mudança de comportamento por parte dos turistas, optando por estadias mais prolongadas, possivelmente influenciados por restrições sanitárias ainda vigentes e preferências por experiências mais completas após o longo período de restrição.

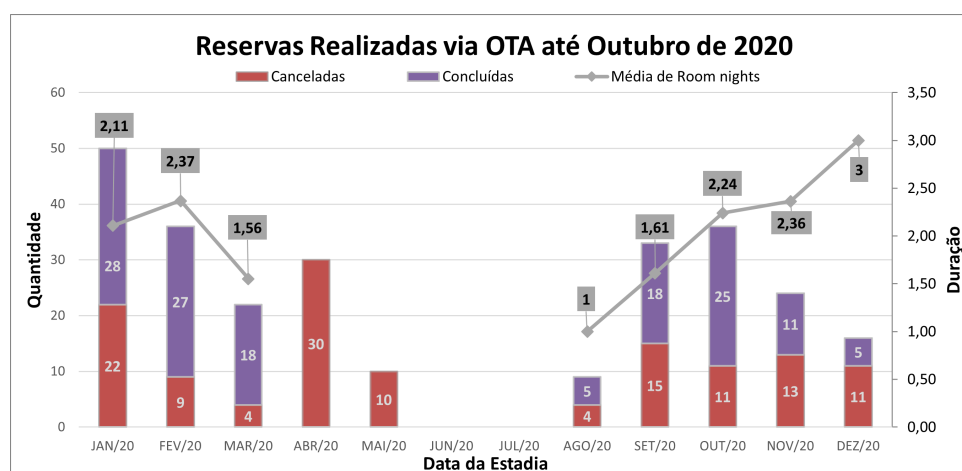


Figura 7 – Reservas realizadas via OTA ao longo do ano de 2020, destacando o comportamento de cancelamentos, reservas concluídas e evolução da duração média das estadias antes, durante e após as restrições causadas pela pandemia de COVID-19.

Complementando essa análise, a Figura 8 apresenta a evolução da ADR relativa das reservas realizadas via OTA durante o mesmo período. Observa-se uma redução significativa da ADR relativa no início da pandemia, passando de 0,70 em fevereiro para 0,58 em março de 2020, refletindo uma política tarifária mais flexível, possivelmente visando evitar cancelamentos e estimular novas reservas em meio às restrições iniciais da pandemia.

Após a retomada das operações em agosto de 2020, verifica-se um comportamento

inicialmente estável da ADR relativa, mantendo-se em torno de 0,75 em agosto e 0,74 em setembro. Contudo, nota-se uma queda para 0,65 em outubro e, posteriormente, para 0,57 em dezembro de 2020, refletindo possivelmente estratégias promocionais adotadas para estimular a retomada da demanda e captar turistas nesse momento delicado para o turismo.

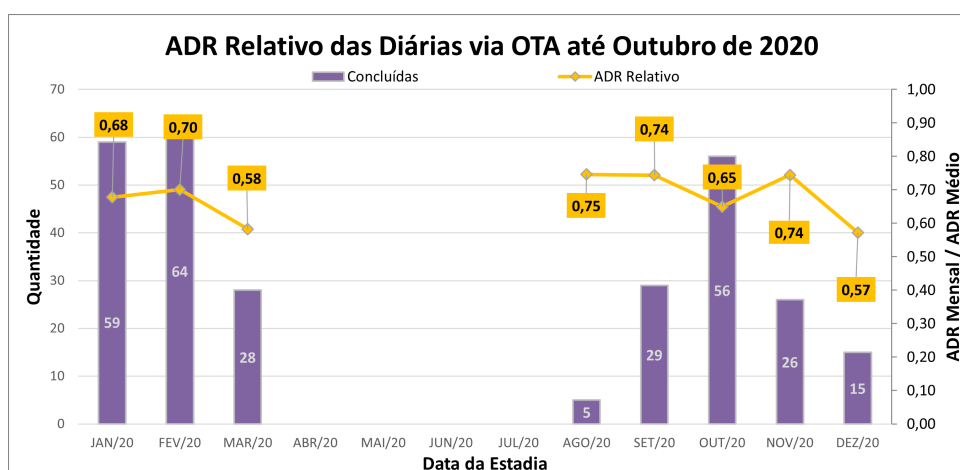


Figura 8 – Evolução da ADR relativa das reservas realizadas via OTA durante o primeiro ano da pandemia de COVID-19, destacando as alterações na política tarifária como resposta às restrições e retomada gradual do turismo.

Esses resultados demonstram como o estabelecimento adaptou suas estratégias operacionais e tarifárias diante dos impactos imediatos e subsequentes da pandemia. A mudança no comportamento dos hóspedes, com maior preferência por estadias prolongadas e sensibilidade tarifária, é evidente, destacando a necessidade de estratégias flexíveis para recuperação da confiança e da demanda turística na região.

### 4.3 Impactos da Nova Onda de COVID-19 (Março de 2021)

Esta subseção detalha de forma aprofundada os impactos específicos da segunda onda da pandemia de COVID-19 sobre o setor hoteleiro em Ouro Preto, correlacionando indicadores operacionais das reservas efetuadas via OTA com as mudanças detalhadas das fases do programa estadual *Minas Consciente*, estabelecidas por decretos municipais específicos.

A Figura 9 apresenta as reservas realizadas via OTA entre novembro de 2020 e 15 de março de 2021. Inicialmente, verifica-se um cenário de recuperação turística com aumento significativo das reservas concluídas, atingindo um pico em janeiro de 2021, com duração média das estadias de 2,63 dias. Entretanto, já em janeiro, diante do agravamento da situação epidemiológica, foi emitido o Decreto Municipal nº 5.877 em 08 de janeiro de 2021, estabelecendo medidas emergenciais preventivas mais rígidas a partir do dia 11 de janeiro de 2021. Dessa forma, verifica-se um aumento do significativo do número de

reservas canceladas, treze reservas, frente às 3 reservas canceladas somando-se os dois meses anteriores.

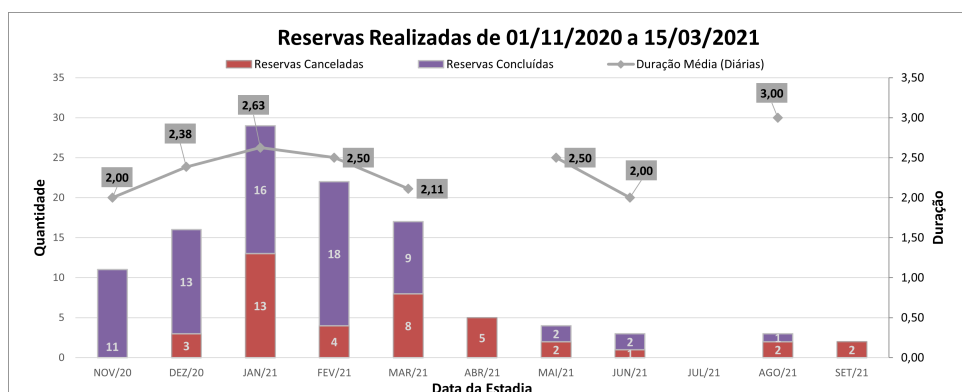


Figura 9 – Quantidade de reservas e duração média das reservas realizadas via OTA entre novembro de 2020 e 15 de março de 2021.

Posteriormente, a deterioração rápida exigiu a adesão rigorosa do município à *Onda Roxa*, oficializada pelo Decreto Municipal nº 5.995 em 15 de março de 2021. Esta medida implicou o fechamento imediato dos serviços não essenciais, tendo seu público principal composto de viajantes a turismo, a pousada interrompeu suas atividades em abril dado o aumento abrupto de cancelamentos e a redução expressiva das reservas futuras. Observou-se, também, a queda da duração média das estadias, que já em março apresentou redução para 2,11 dias.

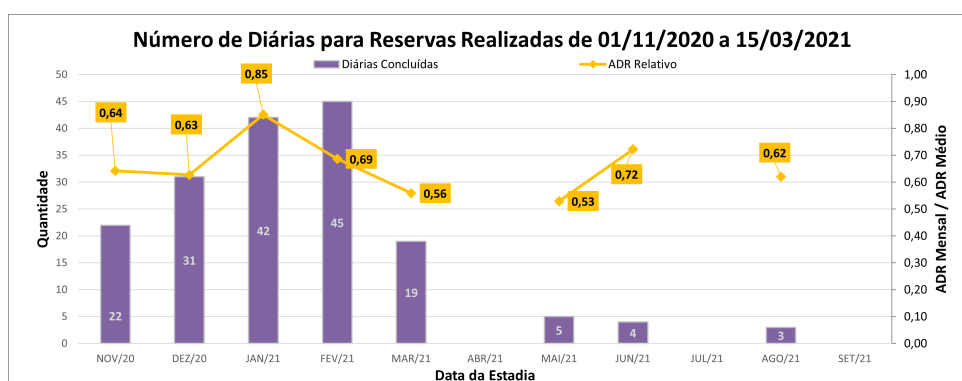


Figura 10 – Número de diárias concluídas e ADR relativa para reservas realizadas entre novembro de 2020 e 15 de março de 2021.

Na Figura 10, é possível observar o impacto direto da elevação dos níveis de restrição das atividades no município sobre o número de diárias efetivamente concluídas para as reservas feitas até o dia 15 de março de 2021. Observa-se que a ADR relativa caiu após o decreto municipal nº 5.995, reduzindo-se de um patamar elevado de 0,85 em janeiro para 0,56 em março, refletindo uma estratégia tarifária mais flexível para manter minimamente a ocupação e mitigar perdas financeiras frente à situação de maior restrição.

A Figura 11 apresenta o número total de reservas realizadas entre 01 de novembro de 2020 e 31 de dezembro de 2021, diferenciando as reservas concluídas das canceladas,

bem como destacando a duração média das estadias ao longo dos períodos correspondentes às diferentes fases do Plano Minas Consciente estabelecidas pelos decretos municipais em Ouro Preto.

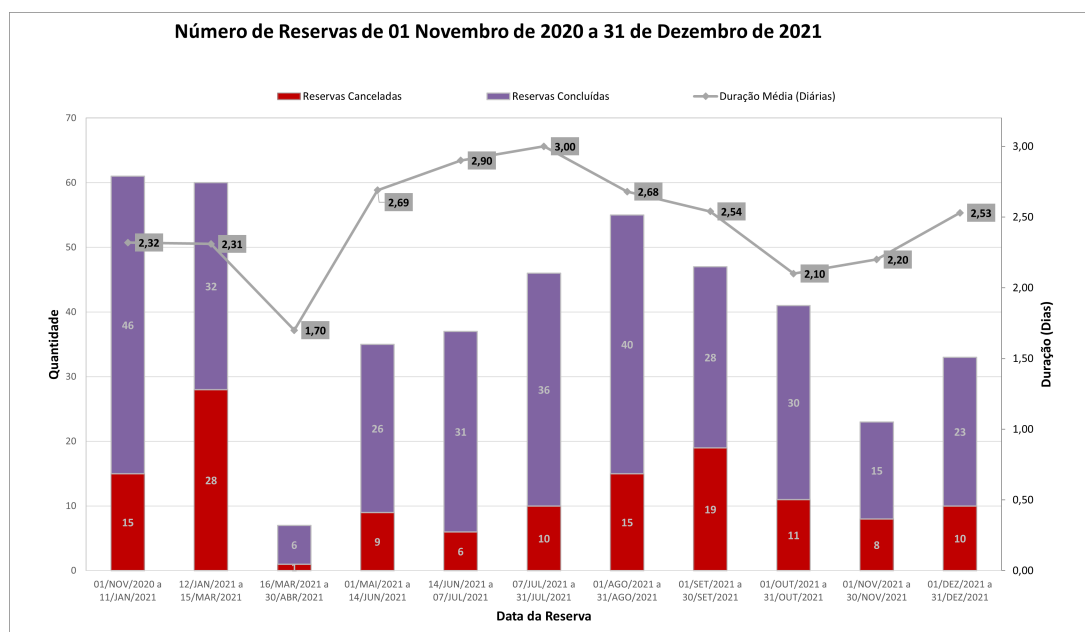


Figura 11 – Reservas efetuadas via OTA entre novembro de 2020 e dezembro de 2021, destacando os períodos do município de Ouro Preto no programa Minas Consciente.

Inicialmente, entre 01 de novembro de 2020 e 11 de janeiro de 2021, verifica-se um cenário positivo com 46 reservas concluídas e 15 cancelamentos, apresentando duração média de 2,32 dias. Porém, devido ao agravamento da pandemia, o município publicou o Decreto nº 5.877 em 08 de janeiro de 2021, determinando medidas emergenciais mais restritivas. Como consequência, entre 12 de janeiro e 15 de março, ocorreu aumento significativo no número de reservas canceladas (28 cancelamentos) em comparação às reservas concluídas (32 reservas), com duração média praticamente estável em 2,31 dias.

A situação piorou rapidamente com a adesão do município à Onda Roxa pelo Decreto nº 5.995 em 15 de março de 2021, a fase mais restritiva do Plano Minas Consciente. O impacto foi imediato, com forte redução nas reservas concluídas (apenas 6) e alta taxa de cancelamentos no período entre 16 de março e 30 de abril de 2021, resultando em uma redução da duração média para 1,70 dias.

A flexibilização veio com o Decreto nº 6.042 de 30 de abril de 2021, permitindo a progressão para a Onda Vermelha. Isso refletiu em recuperação das reservas concluídas, com 26 reservas e 9 cancelamentos entre maio e junho de 2021, e elevação expressiva da duração média para 2,90 dias.

Contudo, visando manter o controle epidemiológico, o Decreto nº 6.103 de 14 de junho de 2021 prorrogou a permanência na Onda Vermelha com restrições adicionais, o

que estabilizou o número de reservas concluídas (31) e diminuiu cancelamentos (6) no período de junho a julho, com leve redução da duração média para 2,68 dias.

Em seguida, o Decreto nº 6.140 de 07 de julho de 2021 estabeleceu uma Onda Vermelha menos restritiva, aumentando a confiança dos turistas. Nesse contexto, observou-se o maior número de reservas concluídas no período analisado (36 reservas), com 10 cancelamentos e a duração média atingindo o pico de 3,00 dias entre julho e agosto de 2021.

O Decreto nº 6.158 de 30 de julho de 2021, que promoveu a progressão para a Onda Amarela, sustentou a recuperação do setor com 40 das reservas realizadas sendo concluídas e 15 cancelamentos em agosto e 28 reservas concluídas e 19 cancelamentos em setembro, mantendo uma duração médias próximas, de 2,68 dias em agosto e 2,54 dias dias em setembro.

Finalmente, com o Decreto nº 6.194 de 20 de agosto de 2021, a cidade avançou para a Onda Verde, fase de menor restrição. Em outubro foram 30 reservas concluídas e 11 canceladas. Nos últimos meses analisados, houve uma de redução nas reservas concluídas em novembro dezembro, 15 e 23 reservas respectivamente. A quantidade absoluta de cancelamentos entre outubro e dezembro se manteve em patamares estáveis, indicando uma estabilização na demanda turística por novas reservas, com a duração média variando entre 2,10 dias e 2,53 dias no final do período.

A Figura 12 ilustra a evolução mensal do número total de diárias concluídas e da ADR relativa das reservas efetuadas entre 01 de novembro de 2020 e 31 de dezembro de 2021.

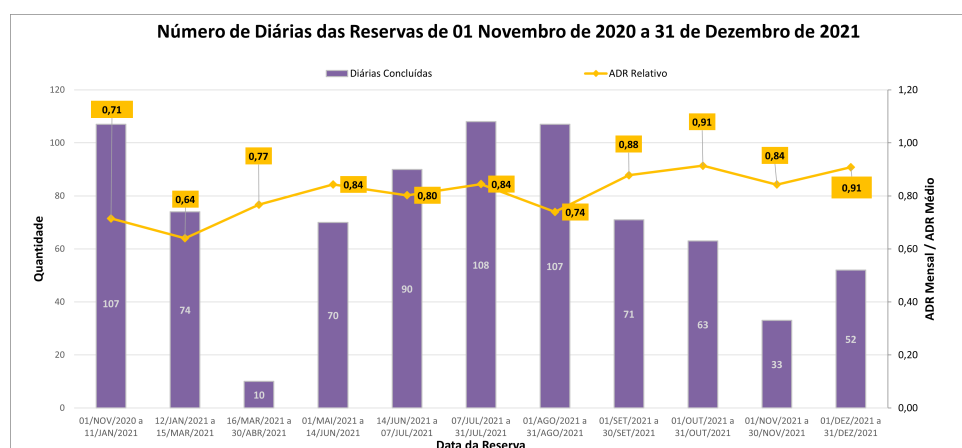


Figura 12 – Número de diárias concluídas e ADR relativa entre novembro de 2020 e dezembro de 2021, evidenciando a recuperação progressiva após as fases restritivas.

Das reservas realizadas entre novembro de 2020 e 11 de janeiro de 2021, foram concluídas 107 diárias, com ADR relativa de 0,71. Após o Decreto nº 5.877 de 08 de janeiro de 2021, houve uma redução perceptível para 74 diárias concluídas entre 12 de janeiro e 15

de março de 2021, acompanhada por uma redução da ADR relativa para 0,64, indicando ajustes tarifários diante do cenário mais restritivo e de cautela por parte dos turistas.

A situação agravou-se com a adesão à Onda Roxa, oficializada pelo Decreto nº 5.995 em 15 de março de 2021. Nesse período, de 16 de março até 30 de abril, observa-se uma queda expressiva no número de diárias concluídas, reflexo do número reduzido de reservas efetuadas no período, atingindo somente 10 diárias, com ADR relativa aumentando levemente para 0,77. O aumento relativo da ADR, mesmo com poucas diárias concluídas, pode ser um indicativo de que essas reservas foram finalizadas em períodos cujas tarifas eram mais elevadas.

Com o Decreto nº 6.042 de 30 de abril de 2021, passou-se da Onda Roxa para a Onda Vermelha, resultando em recuperação para 70 diárias concluídas no período de 01 de maio a 14 de junho, com aumento da ADR relativa para 0,84, refletindo a retomada gradual do turismo, associado a estratégias tarifárias mais otimistas.

O Decreto nº 6.103 de 14 de junho de 2021 prorrogou a permanência na Onda Vermelha com restrições mais rígidas. Ainda assim, ocorreu um crescimento significativo no número de diárias concluídas (90 diárias entre 14 de junho e 07 julho), enquanto a ADR relativa apresentou leve queda para 0,80, refletindo ajustes tarifários em um período intermediário de retomada da confiança turística.

A progressão para uma Onda Vermelha menos restritiva, pelo Decreto nº 6.140 de 07 de julho de 2021, trouxe um impacto positivo, com o número de diárias concluídas chegando ao pico de 108 em julho e ADR relativa novamente elevada para 0,84.

Com o avanço para a Onda Amarela, em 30 de julho de 2021, refletindo uma estabilização alta do número de diárias concluídas (107 diárias em agosto), embora com queda pontual da ADR relativa para 0,74, possivelmente devido à necessidade de tarifas mais competitivas após um mês de alta temporada.

Após o estabelecimento da Onda Verde em 20 de agosto de 2021, notou-se inicialmente uma redução gradual nas diárias concluídas entre setembro e dezembro, com valores variando entre 71 e 52 diárias, porém acompanhadas por recuperação sustentada da ADR relativa, atingindo 0,91 em outubro e novamente em dezembro. Essa situação demonstra o retorno da confiança e estabilidade no mercado turístico local, com tarifas próximas à média histórica, mesmo com ocupação menor que os picos observados em julho e agosto.

Essas análises reforçam a importância crucial das ações municipais detalhadas por decretos específicos e sua correlação direta com o comportamento turístico, destacando que uma gestão adaptativa e estratégica frente às mudanças de cenário epidemiológico é essencial para a resiliência e recuperação sustentável do setor hoteleiro.

## 4.4 Impactos das Chuvas de Janeiro de 2022 e Deslizamento do Morro da Forca

Em janeiro de 2022, o município de Ouro Preto foi fortemente impactado por intensas chuvas que culminaram no deslizamento do Morro da Forca, afetando diretamente o Solar Baeta Neves. Este evento gerou ampla repercussão midiática e trouxe consequências imediatas ao setor turístico local, refletindo-se no número de reservas, cancelamentos e no comportamento tarifário dos estabelecimentos hoteleiros.

A Figura 13 apresenta as reservas realizadas entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando claramente o impacto das chuvas de janeiro. É perceptível a redução significativa no número de reservas concluídas em janeiro, com apenas 7 reservas, acompanhadas por um elevado número de cancelamentos (11 reservas canceladas entre 14 e 31 de janeiro). Em contraste, os meses anteriores (novembro e dezembro) haviam registrado respectivamente 28 e 33 reservas concluídas com menor taxa de cancelamento. A duração média das estadias apresentou leve redução durante o período das chuvas, com uma média de 2,43 dias em janeiro.

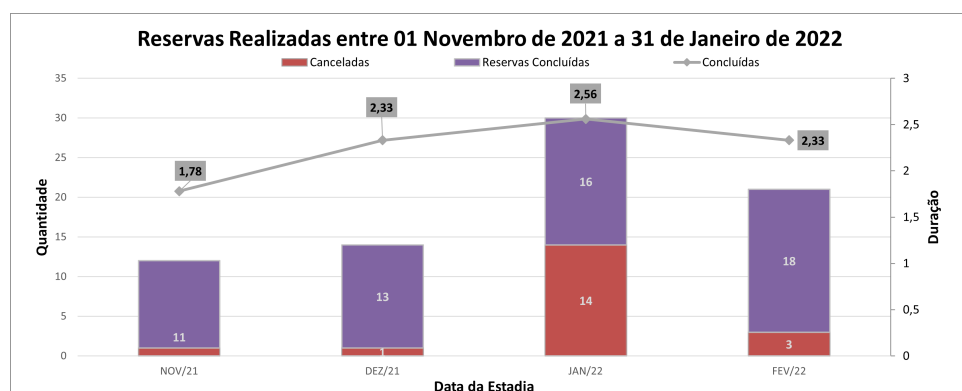


Figura 13 – Número de reservas via OTA e duração média das estadias entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando os impactos do evento das chuvas em janeiro de 2022.

A Figura 14 detalha o número total de diárias e a evolução da ADR relativa ao longo deste mesmo período. Observa-se que, em janeiro de 2022, a quantidade total de diárias sofreu uma queda acentuada para apenas 27, comparadas às 90 registradas em dezembro de 2021. Entretanto, nesse mesmo período, a ADR relativa alcançou seu ponto máximo (1,17), indicando que apesar da queda nas reservas, o estabelecimento manteve tarifas relativamente elevadas, possivelmente devido à temporada turística de verão, que tradicionalmente possui maior demanda e tarifas mais altas.

A Figura 15 complementa essa análise, detalhando especificamente a evolução do número de diárias e da ADR relativa entre novembro de 2021 e março de 2022. Nota-se uma redução acentuada no número de diárias de janeiro (27 diárias), seguida de recuperação

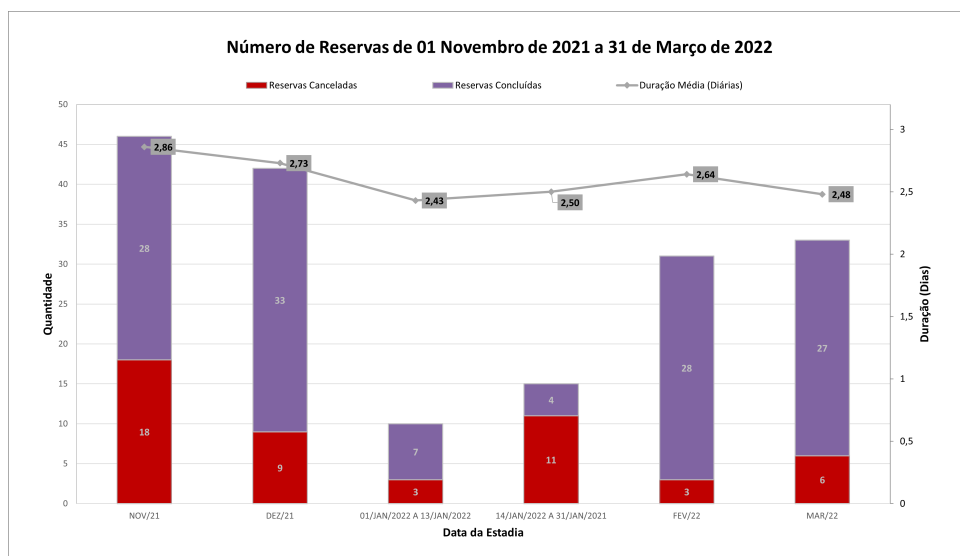


Figura 14 – Número de diárias concluídas e ADR relativa entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando a queda nas reservas após as chuvas de janeiro de 2022.

gradual em fevereiro e março (74 e 67 diárias, respectivamente). A ADR relativa também mostra um comportamento específico com o pico já destacado em janeiro (1,17), seguido por uma redução para 0,78 em fevereiro e leve recuperação para 0,82 em março, sinalizando ajustes tarifários para estimular a retomada pós-evento climático.

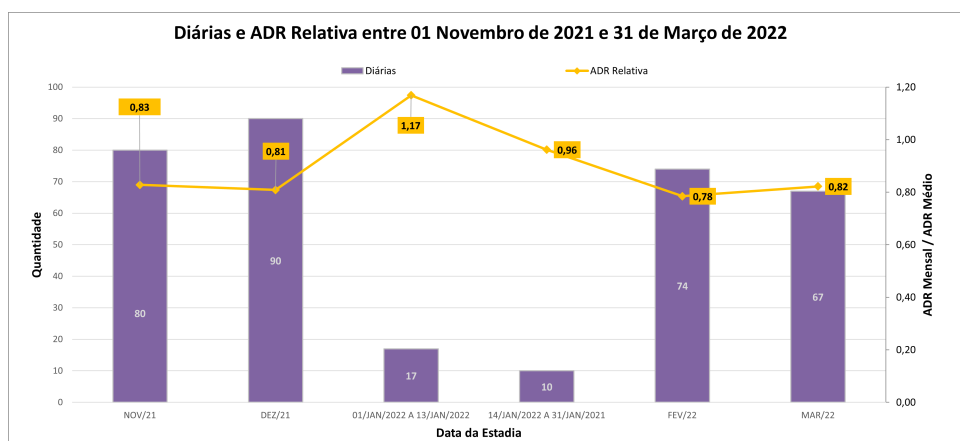


Figura 15 – Evolução do número de diárias via OTA e ADR relativa entre novembro de 2021 e março de 2022, destacando o impacto do evento das chuvas em janeiro.

Nos meses subsequentes (fevereiro e março de 2022), ocorreu uma recuperação gradual das reservas concluídas (28 em fevereiro e 27 em março), acompanhada por uma estabilização da duração média das estadias em torno de 2,5 dias. Contudo, a ADR relativa sofreu redução para 0,78 em fevereiro e 0,82 em março, indicando que o estabelecimento adotou estratégias tarifárias mais competitivas para estimular a retomada da demanda turística.

A Figura 16 oferece uma visão comparativa ampliada da evolução das hospedagens especificamente nos meses de janeiro, entre os anos de 2019 e 2025. Observa-se claramente a

recuperação progressiva no número total de diárias após eventos adversos como a pandemia de COVID-19 e as chuvas de janeiro de 2022. Destaca-se também a crescente importância das reservas diretas em relação às reservas via OTA, especialmente a partir de janeiro de 2022. A ADR relativa demonstra um crescimento sustentado ao longo dos anos, passando de 0,75 em janeiro de 2019 para atingir seu valor mais alto de 1,41 em janeiro de 2025, refletindo tanto a recuperação da demanda turística quanto a eficácia das estratégias tarifárias e comerciais do estabelecimento ao longo do período.

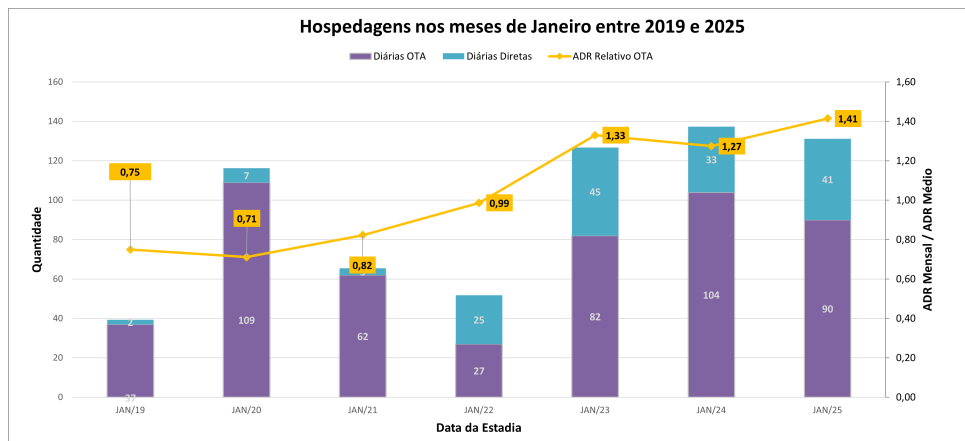


Figura 16 – Hospedagens nos meses de janeiro entre 2019 e 2025, destacando a evolução do número de diárias OTA e diretas, e da ADR relativa via OTA.

Esses resultados demonstram a importância da gestão rápida e estratégica de preços e comunicação em períodos críticos, como desastres ambientais, destacando a resiliência necessária ao setor turístico para minimizar impactos econômicos negativos e assegurar uma recuperação sustentável da demanda.

## 5 Conclusões

Este estudo analisou detalhadamente os impactos financeiros provocados por eventos críticos, especificamente os rompimentos da barragem em Brumadinho, a pandemia da COVID-19 e as chuvas intensas de janeiro de 2022, sobre um empreendimento do ramo de hospedagem na cidade histórica de Ouro Preto, Minas Gerais.

Os resultados revelaram claramente que cada evento gerou impactos distintos em termos de magnitude, duração e velocidade de recuperação financeira. A crise decorrente do rompimento da barragem de Brumadinho trouxe uma imediata diminuição das reservas, acompanhada por cancelamentos elevados devido à percepção negativa e sensação de insegurança gerada pelos meios de comunicação. A recuperação, embora gradual, ocorreu à medida que a confiança dos turistas foi sendo restabelecida, sendo relativamente mais rápida em comparação com os demais eventos analisados.

Por outro lado, a pandemia da COVID-19 teve um impacto econômico mais severo e prolongado, especialmente na primeira onda (2020), quando as restrições de mobilidade e a paralisação completa das atividades geraram uma queda abrupta no faturamento. Contudo, a análise revelou uma surpreendente capacidade de adaptação tanto do empreendimento quanto dos consumidores, evidenciada pela mudança no perfil das reservas, aumento da duração média das estadias e fortalecimento de reservas diretas em relação às OTAs (*Online Travel Agencies*) após o primeiro momento de crise.

A segunda onda da pandemia em 2021, apesar de novamente provocar quedas nas reservas e aumento de cancelamentos, apresentou um cenário menos catastrófico do que o anterior, demonstrando uma capacidade adaptativa maior por parte dos consumidores e do próprio estabelecimento, resultado de protocolos de segurança já estabelecidos e políticas tarifárias e comerciais mais estratégicas e flexíveis.

O evento climático das chuvas intensas em janeiro de 2022 causou uma redução significativa imediata nas reservas e na taxa de ocupação, devido ao impacto midiático do deslizamento do Morro da Força e à dificuldade temporária de acesso à cidade. Entretanto, a recuperação deste evento foi notavelmente mais rápida em comparação com as crises sanitárias anteriores, indicando que eventos pontuais, mesmo quando amplamente noticiados, têm efeito relativamente menor na percepção de segurança dos turistas, especialmente quando comparados às crises mais duradouras e estruturais.

Como conclusão geral, é possível afirmar que a resiliência financeira no setor hoteleiro é fortemente influenciada pela capacidade dos gestores em responder rapidamente às crises, ajustando políticas tarifárias, fortalecendo canais próprios de reservas e mantendo uma comunicação clara com o mercado. As evidências demonstram ainda que a diversi-

ficação das formas de captação de clientes e fidelização da base de hóspedes constituem importantes mecanismos de proteção contra crises futuras.

Finalmente, o estudo reforça a importância de um planejamento financeiro sólido e flexível para negócios do setor turístico, enfatizando a necessidade de estratégias preventivas frente a eventos catastróficos. Tais estratégias devem incluir reservas financeiras para períodos de crise, adoção de políticas comerciais adaptativas e investimento contínuo na construção de confiança e relacionamento direto com clientes, fatores essenciais para assegurar a sustentabilidade financeira em um setor constantemente sujeito a adversidades.

## 5.1 Trabalhos Futuros

Diante dos resultados obtidos, sugere-se a realização de estudos futuros com abordagens complementares que possam ampliar ainda mais a compreensão dos impactos financeiros em empreendimentos turísticos frente a crises e eventos críticos. As seguintes sugestões são destacadas:

- Realizar estudos comparativos envolvendo outros segmentos do setor turístico, como restaurantes, agências de turismo e serviços de transporte, para compreender diferenças na resiliência e na capacidade de recuperação;
- Investigar a eficácia específica de diferentes estratégias comerciais e tarifárias utilizadas pelos empreendimentos turísticos durante e após eventos críticos;
- Analisar os impactos das crises no comportamento dos turistas em relação à escolha de destinos, métodos de reserva e preferências de consumo, visando antecipar tendências futuras;
- Desenvolver modelos quantitativos que possam auxiliar na previsão dos impactos financeiros em períodos de crise, permitindo aos gestores realizar planejamentos mais assertivos e preventivos;
- Explorar o papel das redes sociais e tecnologias digitais na recuperação do turismo, analisando como essas ferramentas podem ser melhor utilizadas para acelerar a retomada econômica após eventos críticos.

Essas linhas de pesquisa poderão fornecer insumos valiosos para a construção de políticas públicas e privadas mais robustas, garantindo maior sustentabilidade e resiliência ao setor turístico.

## Referências

ALMEIDA, F. et al. Coletânea luso-brasileira iv: Gestão da informação, inovação e logística. *Faculdade de Tecnologia SENAI de Desenvolvimento Gerencial*, 2013. Citado na página 18.

CNN Brasil. *Deslizamento no Morro da Força destrói casarão histórico em Ouro Preto*. 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/deslizamento-em-morro-no-centro-historico-de-ouro-preto-destroi-casaro-es-em-mg/>>. Citado na página 22.

COSTA, S. P.; SONAGLIO, K. E. Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. *Revista de Turismo Contemporâneo*, v. 5, n. 1, 2017. Citado 4 vezes nas páginas 14, 15, 16 e 19.

FARIA, M. P. de. Mariana e brumadinho: a repercussão dos desastres do setor de mineração na saúde ambiental. In: SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO MINAS GERAIS. *Apresentado no 17o Congresso da Associação Nacional de Medicina do Trabalho*. [S.l.], 2019. p. 16–17. Citado 2 vezes nas páginas 15 e 20.

FERNANDES, G.; COELHO, N.; PRATA, N. O impacto das notícias sobre rompimento de barragem no carnaval de ouro preto. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. *Apresentado no XXIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. [S.l.], 2019. Citado na página 21.

FINKLER, R.; ANTONIAZZI, N.; CONTO, S. M. D. Os impactos da pandemia de covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. *Revista Turismo & Cidades*, v. 2, p. 88–103, 2020. Citado 2 vezes nas páginas 16 e 19.

FREITAS, C. M. d. et al. Da Samarco em mariana à Vale em brumadinho: desastres em barragens de mineração e saúde coletiva. *Cadernos de Saúde Pública, SciELO Public Health*, v. 35, p. 1– 8, 2019. Citado na página 14.

FREITAS, C. M. d.; SILVA, M. A. d.; MENEZES, F. C. d. O desastre na barragem de mineração da samarco: fratura exposta dos limites do brasil na redução de risco de desastres. *Ciência e Cultura, Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, v. 68, n. 3, p. 25–30, 2016. Citado 2 vezes nas páginas 15 e 20.

LACAZ, F. A. d. C.; PORTO, M. F. d. S.; PINHEIRO, T. M. M. Tragédias brasileiras contemporâneas: o caso do rompimento da barragem de rejeitos de fundão/samarco. *Revista brasileira de saúde ocupacional, SciELO Brasil*, v. 42, 2017. Citado 2 vezes nas páginas 15 e 20.

LARA, D. M. de; WIEDERKEHR, F. Desastres naturais e resiliência. *Revista Brasileira de Meio Ambiente & Sustentabilidade*, v. 2, n. 2, p. 1–4, 2022. Citado 3 vezes nas páginas 15, 16 e 22.

LOPES, L. M. N. O rompimento da barragem de mariana e seus impactos socioambientais. *Sinapse Múltipla*, v. 5, n. 1, p. 1–1, 2016. Citado na página 14.

- MECCA, M. S.; GEDOZ, M. G. do A. Covid-19: Reflexos no turismo/covid-19: Reflections on tourism. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, v. 12, n. 3, 2020. Citado na página 21.
- MURTA, R. S.; OLIVEIRA, M. S. Um vírus que fecha portas. *CASOTECA Edição Especial: Os impactos da Pandemia no Segmentos do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (ISSN: 2675-4703)*, v. 2, n. 2, 2020. Citado 2 vezes nas páginas 16 e 19.
- OLIVEIRA, M. A. T. d. *Movimentos gravitacionais de massa: avaliação do risco geotécnico para edificações próximas ao Morro da Forca, no distrito sede do município de Ouro Preto, por meio do Método do Índice de Risco (iR)*. 2022. Citado 2 vezes nas páginas 15 e 22.
- PNAD. Pesquisa nacional por amostra de domicílios. *Rio de Janeiro: IBGE*, 2019. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6384#resultado>>. Citado na página 14.
- Prefeitura Municipal de Ouro Preto. *Decreto nº 5.995, de 15 de março de 2021 - Dispõe sobre a adesão do Município de Ouro Preto à Onda Roxa do Programa Minas Consciente*. 2021. Acesso em: 19 mar. 2025. Disponível em: <<https://www.ouropreto.mg.gov.br/transparencia/diario-publicacoes/2667>>. Citado na página 14.
- ROCHA, F. et al. *Mercado de trabalho de Ouro Preto e municípios selecionados*. [S.l.], 2022. Acesso em: 19 mar. 2025. Disponível em: <[https://ouropreto.mg.gov.br/static/arquivos/menus\\_areas/relatorio\\_trabalho.pdf?dc=8838](https://ouropreto.mg.gov.br/static/arquivos/menus_areas/relatorio_trabalho.pdf?dc=8838)>. Citado 2 vezes nas páginas 15 e 18.
- SANTOS, E. S. dos et al. Efeitos do “programa mais médicos” e “minas consciente” no combate a pandemia da covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 18, n. 53, p. 38–60, 2024. Citado na página 22.
- SOUZA, E. C. M. Patrimônio, consumo cultural e turismo em ouro preto, mg, pós-covid-19. *Interações (Campo Grande)*, SciELO Brasil, v. 25, n. 4, p. e2544479, 2024. Citado na página 21.
- TAKASAGO, M. et al. The potencial to create employment and income from tourism in brazil. *Munic Personal RePEc Archive*, p. 1–25, 2011. Citado na página 18.
- TITO, A. L. A.; ARAUJO, M. V. P. Estudos sobre gestão de crises no turismo: Abordagens e contextos/studies on crisis management in tourism: Approaches and contexts. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, v. 11, n. 2, 2019. Citado 2 vezes nas páginas 18 e 19.