

TURISMO BRASILEIRO e COVID-19

MAPIE | PMWEB - MARÇO 2020 - v03



MAPIE

pmweb

A Pmweb, líder no mercado de marketing, CRM e e-commerce para hotelaria e turismo, e a Mapie, principal consultoria estratégica e de gestão para este mesmo mercado, uniram suas lideranças e **montaram um comitê único de crise para ajudar clientes e todo o mercado de hospitalidade a enfrentar essa situação inédita e delicada.**



Este material foi desenvolvido pela Mapie e Pmweb baseado em diversas metodologias e boas práticas de gestão de crise, e tem como objetivo transmitir informações e orientações relevantes para que nossos clientes, parceiros e para que a hotelaria em geral possa tomar medidas assertivas que minimizem os impactos da crise e que, além disso, nos preparem para as oportunidades da retomada.

É importante destacar que esta crise não tem precedentes e que adaptações são constantes e necessárias diante do desenrolar dos acontecimentos. É a inteligência coletiva e a solidariedade setorial que nos permitirá passar por este período com mais maturidade.



Esta é a versão 03 do material, publicada em 31 de março de 2020, e será atualizada sempre que necessário. As atualizações da V3 podem ser vistas a partir do slide 33.

Adicionalmente, fique à vontade para compartilhar conosco as suas iniciativas e práticas. Atualizaremos o material para que mais gente possa ser beneficiada e para que ele fique cada vez mais rico.

Mande suas ações para: mapie@mapie.com.br





A expansão do coronavírus teve um forte impacto no setor de viagens.

Meios de hospedagem, cruzeiros, companhias aéreas e de transporte terrestre, parques, atrações, agências e operadoras estão adaptando suas atividades enquanto a pandemia se espalha pelo mundo.

Neste material compartilharemos algumas orientações e dicas que esperamos que sejam úteis para o seu negócio.

ORIENTAÇÕES GERAIS

A tomada de decisões deve ser ágil, portanto não esqueça do seu propósito/missão.

Neste período, as decisões e análises são diárias e devem mudar de acordo com os fatos apresentados, mesmo que sejam diferentes do que foi previamente decidido.

Dedique-se às ações emergenciais.

Uma vez passada esta primeira etapa, passe a olhar também para as fases intermediárias e, mais importante, para a retomada.

O seu cliente está de olho em seus movimentos. Esta não é a hora para oportunismo.

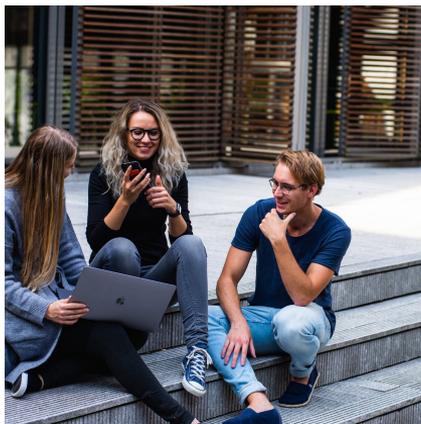
ORIENTAÇÕES GERAIS

É preciso atentar para suas prioridades, mas agir de forma comunitária e responsável.

Mantenha um canal interno oficial de comunicação para chegar a TODOS os colaboradores. Ajude a minimizar a angústia natural do período comunicando-se oficialmente, frequentemente e de forma transparente com o seu time.

Neste momento, consistência é tudo. Seja um lugar **EFETIVAMENTE** seguro para seus clientes e colaboradores adotando rigorosamente as orientações das autoridades de saúde e sanitária.

FRENTES DE TRABALHO



PESSOAS

Esta é a frente que cuida das pessoas, entre elas clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros



RECEITA

Esta é a frente que cuida da proteção da receita e da minimização dos impactos com a sua redução



OPERAÇÃO

Esta é a frente de reorganização da operação, dos processos e da gestão de custos e qualidade



RETOMADA

Esta é a frente que, passada a urgência inicial, se prepara e olha para as oportunidades pós-crise

FRENTE PESSOAS

- Reforce as condições de higiene recomendadas pelas autoridades de saúde e sanitárias. Se contar com uma equipe de medicina do trabalho, acione-os para orientações e capacitações com os times. Reforce o uso dos EPIs apropriados.
- Incremente a comunicação e orientações em todas as áreas de trabalho: acessos, vestiários, refeitórios, áreas do back, escritórios e etc. Disponibilize álcool gel nos pontos estratégicos.
- Estructure o home office para todas as posições que podem trabalhar desta forma. Há diversas ferramentas disponíveis e boas práticas foram compartilhadas em diversos canais. Quanto menos gente circulando, menor a transmissão.

FRENTE PESSOAS

- Cancele as viagens de trabalho neste momento, reduzindo o trânsito para o estritamente necessário.
- Priorize reuniões virtuais.
- Congele todos os processos seletivos em andamento e as contratações não essenciais.
- Prepare o seu time para um eventual período de férias coletivas, caso haja quarentena obrigatória na sua localidade.
- Redobre a higiene e limpeza de apartamentos, áreas comuns, atrações e mais, sempre seguindo as recomendações das autoridades sanitárias.

FRENTE PESSOAS

- Evite a montagem de buffets, preferindo as opções à la carte, aumentando o espaçamento entre as mesas.
- Crie uma central de atendimento de dúvidas capacitada para fornecer respostas e soluções. Isto vale para clientes e também para o time.
- Comunique-se frequentemente com seus investidores para que eles estejam cientes dos estágios e acontecimentos.

COMUNIQUE AS MEDIDAS QUE A EMPRESA ESTÁ TOMANDO



Concentre-se em **informar de forma transparente** as medidas de prevenção que seu negócio está seguindo para preservar a segurança dos viajantes e dos colaboradores.

Seja claro e utilize todos os seus canais para **comunicar e orientar todos os detalhes**, desde políticas de cancelamento, orientações de contatos, medidas de higiene e limpeza, práticas de segurança, redução no volume de lotação, etc.

FRENTE RECEITA

- Nesse momento, mais importante do que gerar receita é administrar a receita existente:
- Revise as políticas de remarcação, cancelamento e flexibilização de reservas em todos os casos:
 - Reservas existentes para viagens futuras
 - Novas reservas para qualquer data futura
 - Reservas realizadas por intermediário
- Ofereça sempre opções de remarcação para evitar cancelamentos;
- Crie um canal exclusivo para SAC, responsável por administrar remarcações e cancelamentos, mantendo assim a central de vendas disponível;

FRENTE RECEITA

- Faça a gestão proativa da receita prevista: análise das reservas e eventos futuros, contatando clientes para identificar preferência para reagendamento;
- Cuidado com o tom da comunicação promocional para evitar associações negativas e oportunismo;
- Use seu CRM para gestão da comunicação e relacionamento com hóspedes, clientes e parceiros.
- Flexibilize as políticas comerciais com fornecedores e parceiros.
- Use recurso de live streaming, em caso de eventos e palestras, com palestrantes e público remoto.

SEJA CAUTELOSO NA COMUNICAÇÃO



É necessário entender a gravidade da situação e também assumir responsabilidade enquanto setor econômico para evitar a propagação do vírus. Portanto, **evite comunicações com objetivo de estimular viagens** durante o período da quarentena, especialmente se seu hotel/destino depende de deslocamento aéreo para acesso.

Promoções e práticas agressivas podem ser consideradas oportunistas, causando assim um impacto a longo prazo para a sua marca.

FRENTE OPERAÇÃO

- Trace alguns cenários que vão de redução da receita até fechamento completo das operações por um período determinado (neste momento, estima-se algo em torno de 60 dias). Entenda suas necessidades de caixa para enfrentar estes diferentes cenários.
- Analise detalhadamente cada uma das suas linhas de custo e despesas. Corte os excessos e as despesas não estratégicas para este período de crise e para a retomada. Lembre-se: o período é difícil para todos. Comece pelos custos e despesas de maior representatividade (princípio de Pareto), mas não deixe passar nada.

FRENTE OPERAÇÃO

- Congele novos contratos e investimentos. A continuidade destes planos só faz sentido se houver caixa disponível para enfrentar o pior cenário e se o investimento for contribuir para o período de retomada.
- Interrompa obras e reformas eletivas. Mantenha a operação em bom funcionamento e zele pela segurança.
- Planeje o fechamento de andares, alas, blocos, prédios, pontos de venda, atrações e etc.. Tenha o plano de fechamento pronto com os gatilhos estabelecidos, todas as economias identificadas, reaproveitamento dos recursos e realocação do time.
- Acompanhe o fluxo de caixa diariamente e tome as decisões correspondentes para proteger a operação e a sobrevivência do negócio.

ORGANIZE O FLUXO FINANCEIRO

Busque **linhas de crédito** e converse com seus agentes financeiros para antecipar as necessidades de recursos extras para **suportar este período.**

Considere empréstimos, antecipação de cartões de crédito e fique atento às **medidas econômicas** governamentais.



FRENTE RETOMADA

- Com as ações emergenciais resolvidas e definidas e com todos os planos B/C/D em andamento, comece a pensar na fase de retomada.
- Revise a sua estratégia, sua previsão orçamentária e seus planos de médio e longo prazo.
- Analise como o seu empreendimento e o seu destino estão inseridos na cadeia do turismo. Entenda que ela será profundamente afetada pela crise e que teremos modificação da dinâmica vigente. Teremos novos players, players deixarão de existir, a malha aérea será completamente reconfigurada, a confiança do consumidor estará impactada ou fortalecida de acordo com o posicionamento de cada destino/empresa e assim por diante.

FRENTE RETOMADA

- Prepare a sua estratégia comercial para o período de retomada, evitando o oportunismo e garantindo a boa reputação da marca e a satisfação do cliente. Deixe campanhas prontas para comunicar-se com prontidão no momento oportuno.
- Mapeie as ações necessárias para reabertura de espaços fechados e tenha um plano de ação estabelecido e pronto para execução.
- Aproveite este período para avançar com o planejamento, desenho de processos, revisão de rotinas. Quanto mais redondos esses aspectos estiverem para a retomada, melhores e mais rápidos serão os resultados.

PREPARE-SE PARA A RETOMADA



Esse período deve servir para o **planejamento** da retomada. Organizar estratégias apenas **após a crise** não trará a **velocidade de reação** necessária.

Lembre-se que você deve **estar pronto** e com a operação planejada para receber todos os **clientes que remarcam** e os novos que certamente **virão**, sedentos de férias, **após esse período.**



Os pilares que levam a credibilidade e confiança nas marcas no processo:



INFORMAÇÃO



TRANSPARÊNCIA



EMPATIA

ATUALIZAÇÃO V.02

MAPIE | PMWEB - MARÇO 2020 - v02



MAPIE

pmweb

ORIENTAÇÕES SOBRE FECHAMENTO DE HOTÉIS

- Enquanto ainda não há obrigatoriedade do fechamento de hotéis e outros meios de hospedagem, a decisão de fechar ou não é individualizada e deve ser analisada no contexto específico de cada empreendimento.
- A hotelaria de lazer tende a ser mais rapidamente impactada, enquanto que a hotelaria urbana pode permanecer ativa em certa medida, inclusive sendo convertida em centros de quarentena para casos menos graves.
- Mantenha uma comunicação transparente e assertiva: atue pessoalmente com todos os hóspedes na casa, informando a data de check out. Entre em contato pró-ativo com todos os clientes que possuem reserva confirmada para o período de fechamento. Comunique às equipes, informando como proceder e detalhes específicos da relação de trabalho no período de interrupção.

ORIENTAÇÕES SOBRE FECHAMENTO DE HOTÉIS

- Atendimento ao cliente: facilite a remarcação das reservas com políticas flexíveis, desburocratizando e evitando colocá-los em fila, agir com empatia em todas as situações.
- Equipe: defina a equipe que permanecerá trabalhando. O comitê de crise deve permanecer ativo durante todo o tempo. É importante manter o patrimônio (segurança, manutenção, jardinagem, governança) e também manter uma equipe de back (contas a pagar, contas a receber, tesouraria) e a central de atendimento. É um período difícil para todos, então aja com empatia e cuidado com aqueles que serão desligados, afastados, colocados em licença ou de férias. Transmita as informações com clareza e precisão. Crie uma central de apoio para estas pessoas durante o fechamento e lembre-se, vamos voltar, então cuide dos seus talentos da melhor forma possível, deixando como última opção as ações que impactam vidas.

HOTÉIS QUE PERMANECEM ABERTOS

- Planeje fechamento de alas e andares para otimizar a operação. Quando adequado, reduza a jornada das equipes.
- Atente-se para o bem-estar emocional e para a saúde da sua equipe. Faça reuniões diárias com orientações e momentos de motivação.
- Monitore as condições de saúde de hóspedes, equipe e seus familiares. Tome medidas em caso de suspeita de contaminação.
- Reforce a segurança física. Com o esvaziamento das cidades, é possível haver aumento da violência.

MARKETING E VENDAS

- Marketing e mídia: interrompa todas as ações de mídia, procurando manter contato com seus clientes de forma criar vínculo e manter o relacionamento. Uma equipe de marketing deve permanecer ativa durante todo o período para manter a fluidez da comunicação.
- Redes sociais: modifique o formato de comunicação nas redes sociais. Este não é o momento de enviar promoções ou fazer contatos comerciais. Só faça publicações que contribuam para o período de isolamento e que tenham aderência com o propósito e os valores da sua marca. Cuidado com o oportunismo.
- Canais de vendas: feche os canais de vendas por um período maior que o previsto para o fechamento da operação, retomando primeiro os canais diretos. Plantão na central de atendimento em um primeiro momento para dar vazão aos chamados. Deve permanecer ativa durante todo o fechamento.

FINANCEIRO

- **Contratos:** renegocie seus contratos com parceiros e fornecedores entendendo sua representatividade em cada negócio. Seja humano e cuidadoso nestas relações. Comunique-se com transparência, faça combinados para acomodar as necessidades possíveis. Se possível, reduza, mas não elimine completamente os valores acordados, acerte novas formas de pagamento. Lembre-se que muitos serão necessários e estratégicos na retomada.
- **Financeiro:** planeje seu caixa para o pior cenário, com um período de fechamento mais longo e retomada lenta na reabertura. Procure fazer os pagamentos em dia ou comunique alterações aos envolvidos.

ESTRATÉGIA

- Cuide as estratégias a curto prazo: Milhares de hotéis estão fechando em todo mundo e o objetivo de muitos empreendimentos é sobreviver. Sendo assim, é urgente redefinir as tarifas habitacionais de forma inteligente.
- É natural que com a diminuição das taxas de ocupação os hotéis tentem diminuir os preços de reserva, porém é necessário entender que esta estratégia é focada em gerenciamento de receita no curto prazo, muitos hotéis que fazem isso acabam tendo dificuldades de retomar o crescimento da receita à longo prazo.

ESTRATÉGIA

- Defina tarifas com sabedoria: não se baseie em dados de outros anos com condições normais, trate os dados das últimas semanas como o principal para tomada de decisão. Crie cenários de curto e médio prazo para entender a rentabilidade e ocupação. Desenvolva um plano de continuidade de negócios que analise vários cenários de impacto na receita, com as respectivas ações para minimizar os danos da crise.
- Lembre-se que: descontos não são o principal considerando que as pessoas não estão viajando por questões de segurança e não em função de preço.

ESTRATÉGIA

- Reavalie seus concorrentes: Em condições normais de concorrência, você sabe quem são seus concorrentes, porém quando as pessoas começarem a viajar novamente, quem você acha que é sua concorrência pode não ser quem um determinado consumidor considera. Por exemplo, um hotel quatro estrelas pode reduzir as taxas para tentar roubar participação de hotéis com menos estrelas, visto que a proposta de valor do hotel pode mudar porque serviços de restaurante, spa ou bares podem estar encerrados temporariamente.
- Operação: faça um plano de manutenção preventiva, entendendo que equipamentos devem ser testados, ligados e/ou desligados. Mantenha uma equipe de limpeza para arejar apartamentos e áreas comuns. Mantenha a jardinagem e piscinas em dia.

ATUALIZAÇÃO V.03

MAPIE | PMWEB - MARÇO 2020 - v03



MAPIE

pmweb

GESTÃO DE PESSOAS

O impacto econômico desta situação será ruim para todos, empregados e empregadores. O contexto mudou e não seremos capazes de manter o status anterior - nem das empresas, nem das pessoas.

Com o cenário mais volátil do que nunca, lembre-se de tomar a decisão no último momento possível, garantindo que você conhece todas as possibilidades e novas medidas.

Se você é responsável pela tomada de decisão com relação à permanência das pessoas, considere alguns pontos antes de decidir:

- Entenda seu fluxo de caixa e suas possibilidades financeiras em relação à sua folha de pagamento;
- Entenda as possibilidades que o Governo Federal orienta na relação com os colaboradores, mas não se limite a elas;

GESTÃO DE PESSOAS

- Entenda a situação dos seus colaboradores, individualmente, se for possível. Divida os líderes para conversar com seus times e desenhe o panorama da situação.
- Ao tomar decisões, fique atento às orientações da MP 927 para procedimentos e documentações legais, como avisos de férias e prazos para pagamento, por exemplo.:
- Para casos de demissões, considere a possibilidade de manter alguns benefícios (como planos de saúde e cestas básicas, por exemplo) por mais tempo, seguindo as possibilidades dos contratos com seus fornecedores.

GESTÃO DE PESSOAS

- Preocupe-se com a segurança emocional das pessoas, independente da situação que se encontram (trabalhando presencialmente, em home office, em férias ou demitidas).
- Defina responsáveis (preferencialmente os líderes diretos das pessoas ou o RH) por estar em contato, monitorando a situação e as necessidades.
- Lembre-se que a sua postura com os seus colaboradores agora será lembrada no futuro - por eles, por suas famílias, pela comunidade e pelos seus clientes.

HOME OFFICE

- As pessoas que estão trabalhando de casa estão tendo que assumir atividades que, muitas vezes, não estavam acostumadas (rotinas da casa, cuidados de outras pessoas, entre outros). Seja empático com a situação de cada um e entenda as possibilidades e disponibilidade para trabalhar neste momento.
- Esteja atento às responsabilidades legais para este formato. De acordo com a MP 927, é necessário aditar o contrato de trabalho. Também é importante combinar as responsabilidades sobre equipamentos e estrutura de internet.

COMUNICAÇÃO

É um momento muito delicado em que todas as empresas estão tendo que se posicionar e o público está muito sensível então as comunicações podem ter interpretações diferentes. Não é difícil que haja falhas de comunicação neste processo, dando brechas para algum desentendimento por parte do consumidor.

- Nas redes sociais. mantenha a comunicação com o público e monitore todas as interações. Caso tenha qualquer ruído na comunicação se desculpe rapidamente.
- Não exclua comentários negativos. Isso prejudica muito a percepção de marca do consumidor, sendo um fator determinante na hora de decidir entre o seu hotel ou um concorrente.
- Ao mesmo tempo, não deixe de se comunicar por medo de ser mal interpretado. É importante manter o relacionamento da forma mais transparente e mantendo a essência do negócio.

Com as modificações diárias dos acontecimentos, as orientações e recomendações deste material devem ser flexíveis e mutantes. Além disso, cada negócio tem a sua própria realidade.

Por isso, estamos disponibilizando os e-mails abaixo como canais de dúvidas.

Responderemos às questões que pudermos contribuir com o máximo de prontidão possível.

Vamos aprender e enfrentar as adversidades juntos.
Contem conosco!

mapie@mapie.com.br
contato@pmweb.com.br

