

## AS CAPACIDADES DINÂMICAS E O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NA PANDEMIA: ANÁLISE DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO LITORAL NORTE DE PERNAMBUCO

**EMILLY CRISTINE DE AGUIAR COSTA, Tecnol.**

Curso Superior Tecnológico em Gestão de Turismo - IFPE  
Graduanda em Administração - UFPE  
Universidade Federal de Pernambuco- UFPE  
e-mail: [emilly.aguiar@ufpe.br](mailto:emilly.aguiar@ufpe.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-1313-592X>

**YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA, Dra.**

Doutorado em Administração - UFPE  
Universidade Federal de Pernambuco  
e-mail: [yakarav@gmail.com](mailto:yakarav@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0865-6170>

### RESUMO

A pandemia da covid-19 vem impactando o setor de turismo. Os empreendimentos internacionais, principalmente hotéis e pousadas, precisaram encontrar um meio de sobreviver e manter sua vantagem competitiva para não decretar falência. Diante do exposto, esta pesquisa possui o objetivo de analisar como as capacidades dinâmicas influenciam o empreendedorismo internacional em hotéis do litoral norte de Pernambuco no enfrentamento dos impactos da COVID-19. O estudo adotou a abordagem qualitativa e análise de múltiplos casos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e matérias publicadas em jornais e revistas. A análise de conteúdo foi adotada para alcançar os resultados. Portanto, três capacidades dinâmicas foram identificadas, a saber: capacidade de adaptação, capacidade de alinhamento operacional e capacidade de humanização dos serviços. A capacidade de adaptação e de humanização dos serviços influenciam a dimensão de desenvolvimento de recursos competitivos do empreendedorismo internacional. Como contribuição, a pesquisa traz um panorama de como a hotelaria sobreviveu a pandemia, além de ser o primeiro a retratar a relação entre capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional nos empreendimentos hoteleiros do litoral do nordeste brasileiro.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas; turismo; empreendedorismo internacional; pandemia; Pernambuco.

## DYNAMIC CAPABILITIES AND INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN THE PANDEMIC: ANALYSIS OF ACCOMMODATION FACILITIES ON THE NORTH COAST OF PERNAMBUCO

### ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has impacted the tourism sector. International enterprises, mainly hotels and inns, needed to find a way to survive and maintain their competitive advantage in order not to declare bankruptcy. Given the above, this research aims to analyze how dynamic capabilities influence international entrepreneurship in hotels on the north coast of Pernambuco in facing the impacts of COVID-19. The study adopted a qualitative approach and multiple

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

cases. Data were collected through semi-structured interviews and articles published in newspapers and magazines. Content analysis was adopted to achieve the results. Therefore, three dynamic capabilities were identified, namely: adaptability, operational alignment capability and service humanization capability. The adaptability and humanization of services influence the dimension of development of competitive resources of international entrepreneurship. As a contribution, the research provides an overview of how the hotel industry survived the pandemic, in addition to being the first to portray the relationship between dynamic capabilities and international entrepreneurship in hotel developments on the coast of northeastern Brazil.

**Keywords:** dynamic capabilities; tourism; international entrepreneurship; pandemic; Pernambuco.

## 1 INTRODUÇÃO

A crise do coronavírus (COVID-19) afetou diversos setores trazendo uma nova realidade mundial de incertezas e problemas sem precedentes (ETEMAD, 2020a). Em nível econômico, diversos segmentos sofreram perdas, entretanto é possível afirmar que uns foram bem mais impactados do que outros (RATTEN, 2020a), como é o caso do turismo. A necessidade do isolamento e as restrições de livre circulação entre países, em decorrência da alta transmissão do vírus (RATTEN, 2020b), resultaram em vultosas consequências para o setor.

Para a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo internacional voltou aos níveis de 30 anos atrás, com perda estimada no PIB global acima de 2 trilhões de dólares, e de 100 a 120 milhões de empregos diretos em risco (UNWTO, 2021). No Brasil, 85% dos pequenos negócios de turismo relataram piora no faturamento de 2020, e os maiores índices de concentração de empresários aflitos apareceram nesse setor (PANROTAS, 2021).

Já nos empreendimentos internacionais a pandemia gerou ainda mais tensões pela necessidade de protegerem a saúde individual e de se manterem competitivos (RATTEN, 2020b). Com objetivo de obter e manter a vantagem competitiva, principalmente em ambientes de rápida mudança, originou-se a abordagem das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) que reconhece a importância da gestão empreendedora para a competitividade (TEECE, 2007). Portanto, com as aceleradas modificações no ambiente por causa do novo coronavírus, é relevante entender como os gestores que estiveram e estão à frente da tomada de decisões enfrentaram a pandemia para identificar as capacidades dinâmicas que contribuíram na continuidade competitiva das empresas hoteleiras.

Ademais, o empreendedorismo internacional precisa ser investigado em regiões e setores que são geralmente negligenciados (AHMED; BRENNAN, 2021), como o litoral norte de Pernambuco. Em comparação ao litoral sul, o destino parece esquecido com um turismo mais residual de moradores das proximidades (JC, 2019). Logo, alcança-se o seguinte problema de pesquisa: como as capacidades dinâmicas influenciam o empreendedorismo internacional em hotéis do litoral norte de Pernambuco no enfrentamento dos impactos da COVID-19?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados temas sobre os impactos da pandemia no setor do turismo, capacidades dinâmicas e pandemia e empreendedorismo internacional e pandemia.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

## 2.1 Impactos da pandemia no setor do turismo

A pandemia de saúde causada pela COVID- 19 mudou a sociedade desde sua manifestação mundial em 2020, ao impor o fechamento de barreiras, inclusive de países que possuíam liberdade de circulação, assim impactou negativamente o setor do turismo (RATTEN, 2020b). Em relação ao impacto econômico, o turismo foi um dos mais afetados (NICOLA et al., 2020) chegando a ter uma perda de 2 trilhões de dólares em 2021 (ONU, 2021<sup>a</sup>) e queda do PIB mundial de US\$ 4 trilhões nos dois anos pandêmicos (ONU, 2021b). Com a situação epidemiológica se agravando, as restrições do governo acabaram por impactar diretamente o volume e aumento da insegurança nas viagens dos turistas (NAGAJ; ŽUROMSKAITE, 2021). Nesse sentido, em 2020, o número de visitantes internacionais foi 85% menor do que o volume do ano anterior (ONU, 2021c). Ademais, sua posição, até então de terceira maior indústria de exportação do mundo, foi abalada e os efeitos foram considerados devastadores (MOLINER et al., 2021).

Em contrapartida, o impacto ambiental causado pelo turismo durante a pandemia indica uma relação positiva devido à redução no volume de viagens e diminuição das emissões de gases causadores do efeito estufa em todos países, no ano de 2020 (NAGAJ; ŽUROMSKAITE, 2021). Mundialmente, a redução de CO<sub>2</sub> foi de 6% em comparação a 2019, chegando a 15% em períodos de lockdown. Entretanto, percebe-se que a pandemia promoveu mudança de curto prazo, necessitando de novas medidas a serem aplicadas a longo prazo para o alcance do turismo sustentável (UNWTO, 2021).

No que diz respeito aos impactos sociais, o turismo sempre contribuiu para a diminuição da desigualdade e geração de empregos nas comunidades, caracterizado como um setor diverso e inclusivo com jovens e mulheres representando 54% dos colaboradores, em 2019, e com 80% do setor representado por pequenas e médias empresas (WTTC, 2021). Entretanto, com a crise pandêmica, a imposição de distanciamento social e as medidas de restrição dificultaram os pequenos negócios e os profissionais que tiveram queda de 59% no faturamento e alguns deles chegaram a fechar as empresas no Brasil (SEBRAE, 2021).

Geralmente, a trajetória dos destinos turísticos envolve desastres de alguma forma, entretanto, a dificuldade de gerenciar crises se mantém constante (FAULKNER, 2001). Isso ocorre porque geralmente os fenômenos não acontecem com certa regularidade e possuem diferentes tipos de duração e magnitude. As crises de saúde, como a atual pandemia, são difíceis de prever e entender por serem infrequentes, por isso há mais foco da literatura em outras áreas que tratam da gestão de desastres naturais e eventos financeiros (RATTEN, 2020b). Portanto, observa-se a necessidade de realizar estudos sobre a pandemia no setor do turismo para que os impactos tão devastadores não voltem a acontecer, mesmo com o aparecimento de novas crises pandêmicas.

## 2.2 Capacidades dinâmicas e a pandemia

A abordagem de capacidades dinâmicas (CDs) surge inspirada na visão baseada em recursos (RBV) (EISENHARDT; MARTIN, 2000), na tentativa de explicar o porquê e como algumas empresas adquirem vantagem competitiva e conseguem se manter ativas em mercados dinâmicos. O termo capacidades refere-se à habilidade da organização de adaptar, integrar e reconfigurar competências e recursos internos e externos; e a expressão dinâmicas significa

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

capacidade para agir estrategicamente conforme o mercado. Portanto, CD relaciona-se à capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007).

No entendimento de Teece, Pisano e Shuen (1997) para conseguir a vantagem competitiva é necessário ter três fatores, a saber: processo (rotinas, meios de aprendizado), posição (tecnologia, propriedade intelectual etc.) e caminho (alternativas estratégicas), que precisam ser levadas em consideração para as CDs. Essas, por sua vez, são sustentadas por microfundamentos denominados sensing (detecção), seizing (apreensão) e reconfiguring (reconfiguração). O sensing é relativo à capacidade dos empreendedores de perceber oportunidades e ameaças, já o seizing trata de conseguir aproveitar as oportunidades apresentadas e assim, remodelar o desenho organizacional e reconfigurar os ativos para manter a competitividade, caracterizado pelo reconfiguring (TEECE, 2007).

Para as empresas multinacionais, possuir capacidades dinâmicas é importante para o desenvolvimento (TEECE, 2007), inclusive podendo ser a chave do sucesso para o turismo e a indústria hoteleira (TSAI et al., 2009). Mediante a identificação e implementação dos microfundamentos é possível alcançar resultados, como demonstrado por Kindström, Kowalkowski e Sandberg (2013) ao tratar da inovação do serviço para manter a empresa competitiva.

Já Martins, Zonato e Mascarenhas (2016) estudaram a área da hotelaria e comprovaram a relação positiva entre a capacidade turística e o desempenho de hotéis. Costa e Pereira (2020) complementam o estudo ao investigar as CDs na companhia AccorHotels do Brasil, que manteve vantagem competitiva desde 1970, ao consolidar a visão estratégica dos empreendedores como fator principal das capacidades dinâmicas. Em contrapartida, Moliner et al. (2021) identificam três CDs que impactam diretamente na performance de hotéis, quais sejam: gestão de recursos humanos, gestão de qualidade e sustentabilidade.

As capacidades dinâmicas também se mostraram necessárias para as organizações no enfrentamento à Covid-19. Empresas que definiram capacidades baseadas no mercado pré-pandêmico tiveram que reavaliar tais decisões (RATTEN, 2020b) tendo em vista que os clientes mudaram seus hábitos de consumo, optando pela busca virtual e se preocupando com a higiene, sustentabilidade e aquisição de produtos locais (NAYAL; PANDEY; PAUL, 2021).

Para sobreviver à crise, as empresas desenvolveram capacidade de inovar e reconfigurar seus processos para entregar ao mercado produtos e serviços (PULIGA; PONTA, 2021) sendo realizadas rápidas mudanças estratégicas e novos arranjos para compensar os stakeholders (clientes, fornecedores etc.) afetados com as disfunções das instituições (ETEMAD, 2020a). Nesse sentido, há estudo que evidencia que o foco das empresas passou de manter vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, para também, entender quais capacidades dinâmicas conseguem responder à exigência social (PULIGA; PONTA, 2021) e de sobrevivência.

Algumas das capacidades dinâmicas desenvolvidas para enfrentar a pandemia foram a capacidade de olhar continuamente para fora e ser inovador no negócio no processo de detecção, a capacidade de correr o risco e a capacidade de integrar diferentes competências internas e externas em processo de apreensão, e implementar a cultura de transformação contínua no desempenho de reconfiguração (PULIGA; PONTA, 2021). Nesse âmbito, sete estratégias de curto a longo prazo são desenvolvidas, a saber: capacidade de reter o rebanho, agilidade financeira, gestão de clientes, plano para o novo normal, agilidade da cadeia de abastecimento, digitalização e responsabilidade social corporativa (NAYAL; PANDEY;

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

PAUL, 2021). Portanto, é fundamental desenvolver CDs para que as empresas consigam se adaptar ao ambiente posterior à pandemia mais rapidamente (MOLINER et al., 2021), e colaborar nas soluções necessárias.

### 2.3 Empreendedorismo internacional e a pandemia

Morrow (1988) introduz pela primeira vez o termo empreendedorismo internacional (EI), como uma oportunidade no mundo globalizado. Entretanto, os estudos na área se estabeleceram a partir de McDougall (1989) com a primeira conceituação focada na internacionalização da firma. A partir da evolução das pesquisas, diferentes definições surgiram na literatura trazendo as perspectivas teóricas de Gestão Estratégica, Empreendedorismo e Negócios Internacionais (AHMED; BRENNAN, 2021) como originários do EI.

Os novos empreendimentos internacionais (INVs) foram objeto de pesquisa também para Oviatt e McDougall (1994) ao explicar o fenômeno emergente na busca de obter vantagem competitiva sustentável. Já McDougall, Shane e Oviatt (1994) apontaram as limitações existentes entre os INVs e a teoria de Negócios Internacionais por tratar de conceitos já voltados para empresas estabilizadas no mercado. Surge então duas linhas de pesquisas sobre empreendedorismo internacional, a primeira formada por born globals ou INVs, que investiga as empresas que rapidamente se internacionalizam; e a segunda e mais atual, que abandona completamente a restrição de se voltar apenas aos novos empreendimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Utilizando a segunda linha de pesquisa, a definição mais empregada sobre empreendedorismo internacional (AHMED; BRENNAN, 2021) trata da “[...] descoberta, implementação, avaliação e exploração de oportunidades - além das fronteiras nacionais - para criar bens e serviços futuros” (OVIATT; MCDUGALL; 2005, p. 540), e a que trata neste estudo diz respeito ao EI que exclui a restrição de idade, para assim, admitir os hotéis internacionais, que possuem mais tempo no mercado, afetados pela pandemia.

Com a COVID-19, quase todas instituições foram impactadas, mas principalmente, as pequenas e médias empresas (PMEs) internacionalizadas, já que o vírus não se limitou a condições de fronteiras (ETEMAD, 2020a). Por causa do isolamento social, fechamento de comércio e aumento de barreiras, as PMEs enfrentaram diversas dificuldades que acentuaram suas fragilidades em liquidez, recursos humanos, digitalização e uso de tecnologia da informação (RODRIGUES et al., 2021). Então, para responder às emergências causadas pelo novo coronavírus, firmas menores, ágeis e inovadoras se reorientaram para encontrar oportunidades em meio à crise (ETEMAD, 2020b) e não fecharem suas portas.

Como resposta às mudanças comportamentais que afetaram o empreendedorismo, algumas PMEs investiram na criatividade (THUKRAL, 2021), assim o empreendedor teve papel de extrema relevância nesse contexto. Os empreendedores se destacam por suas atitudes e comportamentos ao enfrentar a falta de informação e de tempo para tomar decisões nos mais elevados graus de incertezas (ETEMAD, 2020a), apesar disso muitos encontraram oportunidades a partir da criatividade, inovação e medidas voltadas para o futuro. Portanto, percebe-se que em relação ao empreendedorismo internacional, a crise do coronavírus trouxe consciência da influência do mercado, o que derivou uma mudança na forma do olhar empreendedor para atender às novas necessidades da sociedade (RATTEN, 2020b).

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou o método qualitativo utilizando os preceitos de validade e confiabilidade existentes na triangulação das informações com o intuito de reduzir qualquer inconsistência apresentada e mitigar a subjetividade do pesquisador no processo (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

O estudo de múltiplos casos foi adotado com cerca de quatro empresas para consubstanciar a fundamentação empírica da pesquisa (EISENHARDT, 1989), realizada de modo longitudinal (retratando o período pandêmico) e em retrospectiva. O quadro 1 apresenta as informações das empresas selecionadas.

**Quadro 1 - Apresentação dos empreendimentos hoteleiros analisados**

Empresas	Ano de Fundação	Propriedade	UH	Nº de funcionários antes da pandemia	Nº de funcionários em 2022 (pandemia)
Hotel A	1995	Pernambucana	78	80	50
Hotel B	2000	Pernambucana	44	42	32
Pousada C	1996	Pernambucana	16	18	16
Pousada D	1983	Pernambucana	19	14	9

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação aos critérios de seleção dos casos, foram considerados a localização e o recebimento de hóspedes estrangeiros. O litoral Norte de Pernambuco, composto pelas cidades de Olinda, Paulista, Igarassu, Itamaracá e Goiana, é uma região com potencial, mas que historicamente enfrenta desafios para se desenvolver como destino turístico. Por essa razão, empreendimentos hoteleiros dessa localidade que vivenciaram o período de pandemia foram selecionados pelo critério de acessibilidade às informações.

No que se refere aos sujeitos escolhidos, houve preferência para os proprietários e os administradores que atuam com estratégias dos hotéis, e apenas aqueles que trabalhassem na empresa antes da pandemia (ver quadro 2). As oito entrevistas foram semiestruturadas e ocorreram por meio digital e por telefone, tendo em vista as restrições sanitárias existentes no momento da coleta de dados.

**Quadro 2 - Apresentação dos sujeitos entrevistados**

Empresa	Entrevistado	Cargo	Formação	Tempo na empresa	Duração da gravação
Hotel A	Entrevista 1A	Gerente	Administração	2 anos	23 min
	Entrevista 2A	Comercial	Superior incompleto (Enfermagem)	5 anos	24 min e 39 seg

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

Hotel B	Entrevista 1B	Diretora	Administração	4 anos	49 min e 34 seg
	Entrevista 2B	Governanta	Segundo Grau incompleto	11 anos	20 min e 46 seg
Pousada C	Entrevista 1C	Gerente	Self Education	2 anos	50 min
	Entrevista 2C	Recepcionista	Turismo	3 anos	37 min e 17 seg
Pousada D	Entrevista 1D	Proprietária	Administração	39 anos	18 min e 08 seg
	Entrevista 2D	Gerente	Turismo	18 anos	40 min e 36 seg

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os dados secundários foram obtidos no Diário de Pernambuco, Jornal do Comércio, HSM Management, Exame, sites e redes sociais digitais dos hotéis, na modalidade de assinante. Inicialmente, 154 matérias foram levantadas, porém após a triagem apenas 31 foram válidas, segundo o objetivo da pesquisa (quadro 3).

### Quadro 3- Fontes de jornais e revistas

Fontes	“Turismo” “Litoral Norte de Pernambuco” “Pandemia” “Pernambuco”	Repetidas	Válidas
Diário de Pernambuco	109	2	11
Jornal do Comércio	4	0	1
HSM Management	0	0	0
Exame	29	0	7
Sites e redes sociais digitais dos hotéis	12	0	12
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>2</b>	<b>31</b>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Por fim, os dados coletados foram transcritos e investigados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), buscando eliminar o viés do pesquisador para atingir a imparcialidade nos resultados. Para isso, o processo de codificação e categorização foi utilizado. A codificação é necessária pois transforma dados em unidades de análise, já a categorização agrupa por meio das características semelhantes dos elementos (BARDIN, 2011).

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos em duas etapas, quais sejam: capacidades dinâmicas de hotéis na pandemia e relação entre as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional.

### 4.1 Capacidades dinâmicas de hotéis na pandemia

Este subtópico busca identificar as capacidades dinâmicas que contribuem na continuidade das empresas hoteleiras durante a pandemia. A partir da compreensão de capacidades dinâmicas e microfundamentos de Teece (2007), a análise dos dados revelam a presença de três capacidades dinâmicas nos hotéis e pousadas do litoral norte do estado de Pernambuco que se destacaram durante a pandemia, sendo elas: capacidade de adaptação, capacidade de alinhamento operacional e capacidade de humanização dos serviços. O quadro 3 apresenta algumas evidências que subsidiaram a identificação das CDs.

**Quadro 4 - Capacidades dinâmicas nos meios de hospedagem**

CAPACIDADES DINÂMICAS	EVIDÊNCIAS
Adaptação (TEECE, 2007; TSAI et al., 2009)	“Acho que a capacidade da gente de se reinventar cada dia né, porque todo mundo teve que se adaptar e se adequar as novas funções, novas formas de agregar serviços, buscar atender da melhor forma possível aquele cliente, que muitas vezes, não está acostumado com o tipo de serviço, é se reinventar.” (ENTREVISTA 2D) “[...] a gente adotou todos protocolos de segurança em questão de sinalização, fila, distância de 1,5, aferição de temperatura, a gente agora está solicitando o cartão de vacinação que está sendo obrigatório pelo decreto! Uso de máscara para circular, todos esses protocolos de segurança a gente adotou no hotel e permanecemos ainda com eles, em questão de tudo, de distanciamento, aferição de temperatura, e questão de cancelamento também! Se o cliente comprovar que realmente está com coronavírus a gente cancela sem nenhum custo! Sem nenhuma burocracia, nem nada!” (ENTREVISTA 2A)
Alinhamento operacional	“[...] a gente conseguiu trabalhar mais efetivamente na parte de manutenção, nossos departamentos, e melhorar o possível para os nossos hóspedes” (ENTREVISTA 2C) “A oportunidade que a gente teve foi deslocar alguns funcionários, né? Antes eles faziam uma coisa, hoje eles fazem outra. A gente conseguiu enxergar potencialidade em alguns funcionários na época da crise.” (ENTREVISTA 1A)
Humanização dos serviços (MOLINER et. al, 2021; SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHA, 2016)	“[...] receber, é o contato entre o hóspede e os funcionários! Por exemplo, os elogios são muito grandes no atendimento, é um atendimento personalizado, é um atendimento que procura ver as necessidades dos hóspedes, fazer as indicações necessárias, tudo isso eu acho que é o ponto forte, as pessoas elogiam mais!” (ENTREVISTA 1D) “[...] a gente colocou muito inclusive nessa época, atrações mais internas, atrações para fazer, as comemorações viraram muito forte para gente! As comemorações de casamento, tanto anos de noivado, tantos anos de casamento, aniversário de não sei quem [...] então assim, a gente começou também, a ter muito esse público que quer comemorar e em vez de ir para longe está vindo para um lugar perto, né? porque não tem tanta mobilidade mais, então a gente começou a criar mimos, né?” (ENTREVISTA 1B)

Fonte: Elaboração própria (2022).

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

Para entender a natureza das capacidades dinâmicas e sua identificação, é possível desassociá-las em sensing - a capacidade de perceber, detectar e ressignificar oportunidades e ameaças, seizing- aproveitar oportunidades, e reconfiguring- reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis das organizações (TEECE, 2007). Os dados primários e secundários demonstram como as empresas responderam à mudança de cenário derivada da pandemia utilizando capacidades dinâmicas. A pandemia foi a principal ameaça ao impor a paralisação das atividades hoteleiras e fechamento dos hotéis (EXAME, 2022a), além disso na retomada precisou enfrentar o cancelamento de grandes eventos, como o carnaval de rua, importante no fomento do turismo da localidade (EXAME, 2022b). Para a hotelaria da região, em torno da cidade de Olinda-PE, em especial, “[...] as atividades de carnaval e o carnaval eram uma atividade que sustentava o hotel durante o ano inteiro também!” (ENTREVISTA 1D).

Para sobreviver a essas ameaças, a capacidade de adaptação foi necessária na utilização ao explorar oportunidades. Como oportunidade, a principal aposta seguida pelo turismo, segundo o secretário de Turismo de Pernambuco, Rodrigo Novaes, foi o turismo regional, com turistas do próprio estado e do Nordeste (DP, 2020a). O fechamento de fronteiras e os períodos de lockdowns fizeram surgir um público que antes não tinha interesse em se hospedar na região. O fortalecimento do turismo local gerou um novo mercado não explorado no litoral norte de Pernambuco.

[...] as pessoas começaram a ficar meio agoniadas em apartamentos, então surgiu para gente um público completamente novo, era um público de vizinhos que era um público de Recife, e de Olinda mesmo! Então assim, um público que não conhecia a gente, né? Um público mais que nacional e mais que regional, um público local mesmo que não conhecia o nosso hotel e que a gente também não conhecia, que a gente não sabia muito trabalhar com esse público (ENTREVISTA 1B).

Além do novo mercado, os hotéis e pousadas passaram a ser vistos como lugares de lazer e recreação, e não somente como lugares de descanso. Os turistas mudaram de foco ao reservar uma hospedagem, eles “[...] foram procurando pelo menos um diazinho diferente para pelo menos desopilar e sair de casa, para ter um dia diferente mesmo que seja em um local tão perto” (ENTREVISTA 2D).

A partir das oportunidades percebidas, é possível a implementação de novos produtos, processos ou serviços (TEECE, 2007). A mudança de mercado e de foco dos hóspedes gerou a criação de novos serviços, pacotes, atrações, atrativos e de entretenimento, como por exemplo, serviços pet friendly (ENTREVISTA 2D), fim de semana estendido com feijoada todo sábado (Entrevista 1B), roteiro da cidade para morador local (ENTREVISTA 2C) etc. Outro fator foi a estratégia de comunicação com o cliente e marketing por meio das redes sociais, com a covid-19, assim adotando estratégias de marketing como medida necessária no enfrentamento da crise (NAYAL; PANDEY; PAUL, 2021).

As adaptações para seguir os protocolos, medidas preventivas de higienização e conscientização (DP, 2020b; DP, 2021) foram realizadas e transmitidas aos clientes por todos empreendimentos. Já o investimento em tecnologia e inovação foi ideal para diminuir ao máximo o contato físico. A união da inovação e da tecnologia é uma forma de incrementar a competitividade da empresa (TSAI et al., 2009) e ajudou a obter respostas mais rápidas às mudanças.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

Para a capacidade de alinhamento operacional, os gestores tiveram papel fundamental para manter a operação funcionando. Em primeiro caso, a gestão para redução de custos foi uma mudança no dia a dia dos empreendimentos, com cortes e delimitação dos gastos, conforme explica o entrevistado:

[...] a gente entrou em contato para deixar um pouco mais barato porque a gente estava nessa crise financeira [...]. Por exemplo, a manutenção do ar-condicionado, a empresa da advocacia que a gente conseguiu diminuir para R\$ 1.500 e assim sucessivamente, então todos nossos fornecedores/parceiros, a gente conseguiu dar uma enxugada no valor (ENTREVISTA 1A).

Com os empreendimentos fechados, a gestão da manutenção preventiva e corretiva foi essencial para manter as empresas. De acordo com os entrevistados o período de fechamento serviu para “[...] aproveitar que estava fechado e todas reservas que praticamente os proprietários tinham só foram sendo postas para tampar as manutenções que foram necessárias” (ENTREVISTA 1B).

Já a capacidade de humanização dos serviços diz respeito ao acolhimento ao hóspede, “[...] esta variável está associada à relação empática, prestativa e atenciosa com o turista, provendo atendimento individualizado e segmentado de acordo com suas necessidades.” (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHA, 2016). A seguir, o relato apresentado na Entrevista 1C é apresentado:

[...] ter essa relação mais humana é o que a gente sempre está buscando aqui então [...] você perceber assim tipo a interação humana da gente é a gente tem uma ligação forte com o cliente, sabe? Então a camareira conversa com o cliente, a recepção tenta ter uma relação de amizade com o cliente, a gente sempre busca isso, sabe? Querem ter uma relação mais humana depois de uma pandemia, sabe? Então as pessoas querem ter esse contato humano [...].

Além disso, o estudo realizado sobre as capacidades dinâmicas em hotéis mostra que os recursos humanos possuem influência positiva significativa na gestão da qualidade (MOLINER et al., 2021). Isso também se confirmou nos dados primários, o atendimento de qualidade aos turistas se deu com capacitações e conhecimentos em diversos idiomas, “[...] com pessoas que respondem outras línguas [...] Todas as línguas! O espanhol... tudo!” (ENTREVISTA 1A).

## 4.2 Relação entre as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional

Após identificar as CDs, buscou-se analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional nas organizações estudadas. Primeiramente, observa-se que o empreendedorismo internacional está presente nos hotéis e pousadas do litoral norte de Pernambuco de forma incipiente pelo desenvolvimento de recursos competitivos (OVIATT; MCDUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002).

No início do processo de internacionalização, os recursos competitivos são essenciais, seja por meio de ativos tangíveis (capital humano, organizacional etc.) ou intangíveis (liderança, inovação etc.). Obter ativos únicos e valiosos auxiliam as organizações com recursos

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

mais limitados a se inserirem no mercado internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994). O quadro 5 revela as evidências das empresas analisadas quanto à dimensão de EI – desenvolvimento de recursos competitivos.

**Quadro 5- Expressividade do empreendedorismo internacional**

DIMENSÃO	Ativos	EVIDÊNCIAS	EMPRESA
Desenvolvimento de recursos competitivos (OVIATT; MCDUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002)	Inovação para adaptação	“Eu acho que a gente realizou uma série de coisas, por exemplo, o hóspede não preenche mais ficha, ele dá os dados e a gente preenche direto no computador para não ter nenhuma [...], entendeu? E a coisa facilitou muito porque botavam a letra e ninguém entendia direito na ficha o e-mail não estava correto e assim, ele entregando o documento, colocando direto no computador, eu acho que foi uma coisa que racionalizou, como também o café da manhã, se tem um número pequeno de hóspedes, a gente faz o café individual, dá o cardápio para ele e a gente trabalha em cima das coisas do hóspede, do que ele mais [...] as preferências do café, entendeu? Tudo isso foi de muita importância, a gente também começou a distribuir nos quartos esse atendimento para que não tivesse um contato físico das pessoas [...]. Então se eliminou o máximo esse contato físico com outras pessoas, entendeu? Por exemplo, as pessoas podem acionar a recepção pelo WhatsApp! Tudo isso pode ser [...] foram coisas que por conta da covid que foi incrementado.” (ENTREVISTA 1D)	A, B, C e D
	Qualidade de atendimento ao cliente	“[...] admiram também nosso atendimento, né? Nossa equipe de recepção, de reserva, a gerência, restaurante, camareiras! Todas as áreas! Eles admiram bastante! É muito difícil receber [...]. A gente frisa isso que é o nosso atendimento ao cliente, que é também é a porta de entrada, né? A nossa recepção [...] tem que ser muito bem atendido, todos clientes.” (ENTREVISTA 2A)	

Fonte: Elaboração própria (2022).

No quadro 5, o desenvolvimento de recursos competitivos se desenvolve por meio dos ativos de inovação para adaptação e qualidade de atendimento ao cliente presente nas quatro organizações. Com o foco no público estrangeiro, a inovação para adaptação se deu na criação de novos serviços e nas facilidades tecnológicas (check-in antecipado, QR code de informativos e menu). Já a qualidade de atendimento ao cliente fez todo diferencial por meio do atendimento personalizado do “jeito brasileiro de receber” aplicado aos hóspedes, assim, recebem ótimas avaliações nos guias internacionais e atraem turistas internacionais.

“[...] Agora como que o estrangeiro vem aqui [...] as pessoas vai buscar realmente as avaliações da booking, do google, eles vão por meio de ver as pessoas que já se hospedaram, então as avaliações são sim o diferencial bem grande! A gente está no

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

topo, né? Da concorrência, né? Da avaliação! Pra gente é muito importante.” (ENTREVISTA 1B)

No Quadro 6, observa-se que duas das capacidades dinâmicas encontradas se associam a uma dimensão do empreendedorismo internacional. A relação entre CDs e EI se estabelece na utilização da carteira de recursos e capacidades, com ênfase na reconfiguração de acordo com as mudanças do mercado internacional (KRETSCHMER; GARRIDO, 2019).

O desenvolvimento de recursos (dimensão do EI) interage com duas capacidades dinâmicas, especificamente a capacidade de adaptação e a capacidade de humanização dos serviços. Os gerentes utilizaram habilidades no desenvolvimento de recursos competitivos necessários para o EI. Os recursos são representados pelo uso da tecnologia e meios de comunicação digital e o conhecimento de línguas estrangeiras. O quadro 6 traz as evidências das relações encontradas nos dados obtidos.

#### Quadro 6 - Relação entre empreendedorismo internacional e as capacidades dinâmicas

Dimensão do EI X CD	Relação	Evidências
Desenvolvimento de recursos competitivos e capacidade dinâmica de adaptação	Mediada pela tecnologia e meios de comunicação digital	<p>"A gente teve que, de fato, fazer adaptação bem grande assim, né? Desde o processo de check-in, até toda digitalização de nossos menus dos restaurantes, há também o processo do café da manhã, então tudo isso [...] o processo de limpeza, a utilização das plataformas que a gente utilizava já. Então isso foi tudo revisto antes da gente abrir a operação, a gente abriu a operação e até hoje a gente mantém muito o uso de tecnologia no nosso dia a dia" (ENTREVISTA 1C)</p> <p>"Uma ferramenta que nos ajudou bastante: as ferramentas digitais, o Instagram, que a gente focou bem nessa ferramenta e foi conseguindo atrair os clientes novamente [...] a gente também foca muito, como eu te disse, tanto nas nossas redes sociais como também a gente tem a plataforma de agências, né? Então nossa divulgação mais da [...] externo, exterior, seria mais por essas ferramentas mesmo. Seja sites de agências, operadoras" (ENTREVISTA 2A)</p>
Desenvolvimento de recursos competitivos e capacidade dinâmica de humanização dos serviços	Expertise de diferentes idiomas estrangeiros	<p>"[...] todas pessoas falam inglês na recepção, o inglês, o espanhol, um pouco de italiano, e as pessoas aqui se comunicam bem!" (ENTREVISTA 1D)</p> <p>"[...] essa reserva quando chega para gente, ela chega por e-mail e a gente tem na recepção, recepcionistas bilíngues, na verdade todos eles são, e aí o que acontece? Essas pessoas mandam de acordo com a solicitação do hóspede no idioma dele, essa reserva, mas na plataforma já é [...] no idioma do próprio cliente. Ele não procura fazer a reserva [...] o sistema já traduz as nossas informações para o idioma dele." (ENTREVISTA 2C)</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

A relação de tecnologia (tecnologia e meios de comunicação digital) e conhecimento (expertise de diferentes idiomas estrangeiros) são construtos determinantes para a internacionalização, conforme já indicado por Oviatt e McDougall (2005). A relação de

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

tecnologia auxilia no contato com os clientes estrangeiros e na facilitação das atividades nos empreendimentos, os deixando mais autônomos. Além disso, as redes sociais, os portais e os sites atualizados são as principais estratégias de marketing para atrair os clientes estrangeiros. Já a expertise em diferentes idiomas colabora no acolhimento aos hóspedes com a quebra da fronteira da língua.

Os gestores relataram que a internacionalização não é deliberada e planejada, mas possuem capacidades já atuantes e recursos que podem ser explorados para criação de redes de relacionamentos e implementação de ações comerciais e operacionais para captar clientes do exterior.

Ademais, as capacidades dinâmicas se mostram essenciais no período de pandemia ao proporcionar a adaptação frente à mudança do mercado, já o empreendedorismo internacional ficou em segundo plano devido ao fechamento das fronteiras. Diante desse estudo, nota-se que as capacidades dinâmicas identificadas, além de auxiliar na identificação de oportunidades para reparar os impactos causados pela pandemia, também influenciam positivamente no desenvolvimento no empreendedorismo internacional por serem impulsionadoras no processo de internacionalização e estabelecimento de vantagem competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou quais as capacidades dinâmicas presentes nos hotéis e pousadas do litoral norte de Pernambuco durante o período de pandemia. Como contribuição, o artigo traz aspecto teórico e empírico demonstrando a relevância das CDs e EI em contextos e países em que o conhecimento está incipiente. Além disso, foi possível revelar o panorama de como os gestores de hotéis agiram durante a pandemia em um destino turístico em desenvolvimento que possui dificuldades para se consolidar. Ademais, observa-se a contribuição para empreendimentos hoteleiros de pequeno e médio porte quando se indica alternativas para o estabelecimento de capacidade dinâmica que colaboram na internacionalização mesmo que situações adversas.

Quanto à internacionalização dos empreendimentos hoteleiros, esta pesquisa traz um alerta para a mudança de público-alvo dos hotéis e pousadas da região que trabalhavam há muito tempo com foco no público estrangeiro, mas alternou o seu foco para o público local durante a pandemia. Por mais necessária que se apresente a decisão no período de pandemia, com o fechamento das fronteiras, é perceptível que a internacionalização encontrou dificuldades, mesmo com a presença de capacidades dinâmicas de adaptação e de humanização dos serviços junto aos produtos turísticos.

Ademais, na literatura acadêmica apresentada neste estudo, o E.I se caracteriza com exploração de oportunidades além das fronteiras para criação de serviços. Para dar um passo além no processo de internacionalização, é aconselhável que os empreendedores e gestores públicos e privados da região estabeleçam alianças estratégicas para profissionalizar os serviços dos equipamentos turísticos e realizar a divulgação do destino no âmbito nacional e internacional. Nesse sentido, há também a necessidade premente da elaboração de políticas públicas para auxiliar e capacitar empreendimentos de pequeno e médio porte que possuem aptidão, mas falta o conhecimento necessário em estratégias de entrada, contratos, linguagem, cultura do país, entre outros, no intuito de promover a internacionalização.

É importante ressaltar que a pesquisa encontra limitações, como a pandemia que impediu de realizar as entrevistas de maneira presencial, assim houve a perda de interação entre

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

entrevistador e entrevistado e as nuances que podem ser observadas em uma entrevista presencial. Além de observar que seria mais adequado incluir mais empresas de diferentes localidades para compor o estudo de casos.

Para futuras pesquisas, indica-se investigar empreendimentos do setor do turismo diversos, como A&B, transporte etc., para obter compreensão do cenário da pandemia e ampliar a contribuição para a literatura.

## REFERÊNCIAS

AHMED, F. U.; BRENNAN, L. A review of methodological diversity within the domain of international entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 19, p. 256-299, 2021.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

COSTA, J. H. de P.; PEREIRA, Y. V. The Dynamic capabilities of AccorHotels in Brazil. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, v. 3, n. 2, p. 253-269, 2020.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DP. **Turismo pernambucano oscilou e experimenta retomada gradual**. 2020a. Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2020/12/oscilacoes-no-turismo-pernambucano-com-retomada-gradual.html>>. Acesso em 20 fev. 2022.

DP. **Proposta prevê álcool em gel obrigatório no comércio pernambucano**. 2020b. Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/politica/2020/03/proposta-preve-alcool-em-gel-obrigatorio-no-comercio-pernambucano.html>>. Acesso em 20 fev. 2022.

DP. **Secretaria de Turismo lança campanha de verão com foco no combate à Covid-19**. 2021. Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2021/01/secretaria-de-turismo-lanca-campanha-de-verao-com-foco-no-combate-a-co.html>>. Acesso em 20 fev. 2022.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

ETEMAD, H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. **Journal International Entrepreneurship**, v. 18, p. 125-144, 2020a.

ETEMAD, H. Extending international entrepreneurship's concepts, constructs and decision frameworks to reach beyond the ordinary. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 18, p. 257- 269, 2020b.

EXAME. **Prefeitura de Olinda cancela realização do carnaval de rua.** 2022b. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/prefeitura-de-olinda-cancela-realizacao-do-carnaval-de-rua/>>. Acesso em 07 fev. 2022.

EXAME. **Hotéis pelo Brasil fecham durante pandemia do novo coronavírus.** 2020a. Disponível em: < <https://exame.com/casual/hoteis-pelo-brasil-fecham-durante-pandemia-do-novo-coronavirus/>>. Acesso em 07 fev. 2022.

FAULKNER, B. Towards a framework for tourism disaster management. **Tourism Management**, v. 22, p. 135-147, 2001.

JC. **Turismo no litoral de Pernambuco vive duas realidades.** 2019. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/turismo/noticia/2019/11/24/turismo-no-litoral-de-pernambuco-vive-duas-realidades-393280.php#content-page>>. Acesso em 11 nov. 2021.

KINDSTRÖM, D.; KOWALLOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1063 - 1073, 2013.

KRETSCHMER, C.; GARRIDO, I. O Papel das Capacidades Dinâmicas na Internacionalização de Empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.14, n. 2, p. 111-127, 2019.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

MOLINER, J. P; AZORÍN, J. F. M; TARÍ, J. J. GAMERO, M. D. L; ORTEGA, E. M. P. How do dynamic capabilities explain hotel performance? **International Journal of Hospitality Management**, v. 98, p. 1-9, 2021.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v. 5, n. 3, p. 59-60, 1988.

NAGAJ, R.; ŽUROMSKAITE, B. Tourism in the Era of Covid-19 and Its Impact on the Environment. **Energies**, v. 14, p. 1-18, 2021.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

NAYAL, P.; PANDEY, N.; PAUL, J. Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. **Wiley**, p. 1-32, 2021.

NICOLA, M.; ALSAFI, Z.; SOHRABI, C.; KERWAN, A.; AL- JABIR, A.; IOSIFIDIS, C.; AGHA, M.; AGHA, R. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. **International Journal of Surgery**, v.78, p. 185-193, 2020.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

ONU. **Turismo perde US\$ 2 trilhões em 2021 por causa da pandemia**. 2021. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/11/1771912>>. Acesso em 21 nov. 2021a.

ONU. **Perdas da Covid-19 para o turismo podem custar US\$ 4 trilhões ao PIB global**. 2021. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/06/1755282>>. Acesso em 21 nov. 2021b.

ONU. **Volume de viagens internacionais é 85% menor na comparação com 2019**. 2021. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/07/1757432>>. Acesso em 21 nov. 2021c.

PAIVA JÚNIOR, F. G. P.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190- 209, 2011.

PANROTAS. **Turismo tem os empresários mais aflitos do país**. 2021. Disponível em: <[https://www.panrotas.com.br/coronavirus/pesquisas-e-estatisticas/2021/04/turismo-tem-os-empresarios-mais-aflitos-do-pais\\_180632.html](https://www.panrotas.com.br/coronavirus/pesquisas-e-estatisticas/2021/04/turismo-tem-os-empresarios-mais-aflitos-do-pais_180632.html)>. Acesso em 09 nov. 2021.

PULIGA, G.; PONTA, L. COVID-19 firms' fast innovation reaction analyzed through dynamic capabilities. **Wiley**, v. 52, n. 2, p. 331-342, 2021.

RATTEN, V. Coronavirus disease (COVID- 19) and sport entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 6, p. 1379-1388, 2020a.

RATTEN, V. Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. **Wiley**, v. 62, n. 5, p 629-634, 2020b.

RODRIGUES, M.; FRANCO, M.; SOUSA, N.; SILVA, R. COVID 19 and the Business Management Crisis: An Empirical Study in SMEs. **Sustainability**. v. 13, n. 11, p. 1-20, 2021.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios**. 10. ed. 2021. Disponível em :< [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao\\_diretoria-v4.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2021.

Sustainable growth. ([s.d.]). Wttc.Org. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://wttc.org/Initiatives/Sustainable-Growth>

TEECE, D. J.; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

THUKRAL, E. COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. **Wiley**, v. 30, n. 2, p. 153-158, 2021.

TSAI, H.; SONG, H.; WONG, K. K. F. Tourism and hotel competitiveness research. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 26, n. 5-6, p. 522-546, 2009.

UNWTO. **2020: a year in review**. 2021. Disponível em: <<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>>. Acesso em: 09 nov. 2021.

UNWTO. **How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective**. 2021. Disponível em: [https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa\\_vol3.pdf](https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2021.

WTTC. **Sustainable Growth - Inclusion, Diversity & Social Impact**. 2021. Disponível em:< <https://wttc.org/Initiatives/Sustainable-Growth>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) **Strategic entrepreneurship, creating a new mindset**. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288, 2002.

## Agradecimentos

Os agradecimentos são para a Universidade Federal de Pernambuco pelo apoio financeiro viabilizado pelos editais 05/2021 – EDITAL PIBEXC, Propesqi nº 09/2020 (Edital Qualis A), PROPESQI nº. 10/2020 de Humanidades e PROPG nº. 03/2020 e PROPG nº. 02/2021 - Edital de Apoio ao Pesquisador vinculado aos Programas de Pós-Graduação da UFPE. Ademais, os agradecimentos são estendidos também à Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) pela concessão de bolsa (PIBIC) para a realização desta pesquisa e ao CNPQ Edital Universal 2018.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.521>