



## **CAPACIDADES DINÂMICAS NA PANDEMIA: análise dos meios de hospedagem de Gravatá-PE**

*DYNAMIC CAPACITIES IN THE PANDEMIC: analysis of the means of accommodation in Gravatá-PE*

**Emilly Cristine de Aguiar Costa\***  
**Yákara Vasconcelos Pereira\*\***

**Resumo:** Após três anos dos primeiros casos da Covid-19 no Brasil, o setor do turismo ainda sofre as consequências. A pesquisa teve como objetivo analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos da Covid-19 nos meios de hospedagem em Gravatá-PE. Para isso, utilizou-se o método qualitativo, aplicando a análise de conteúdo. Como resultado, a capacidade dinâmica que contribuiu para enfrentar o impacto da pandemia foi a de tomar decisões críticas, junto com as capacidades ordinárias de adaptação, identificar crises e aperfeiçoamento organizacional. Ademais, a relação de subsistência do turismo entre a CD de tomar decisões críticas e Gravatá, pela sua hospitalidade. Concluindo, a capacidade de adaptação impulsionando a CD de tomada de decisões críticas, em conjunto com a hospitalidade sanitária, desempenharam um papel fundamental na sobrevivência dos estabelecimentos. Os empreendedores foram desafiados a repensar suas estratégias, levando em consideração as necessidades dos turistas e as exigências sanitárias.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Hospitalidade. Destino Turístico De Gravatá.

**Abstract:** Three years after the first cases of Covid-19 in Brazil, the tourism sector is still suffering the consequences. The research aimed to analyze how dynamic capabilities contributed to dealing with the impacts of Covid-19 on accommodation facilities in Gravatá-PE. For this, the qualitative method was used, applying content analysis. As a result, the dynamic capability that contributed to coping with the impact of the pandemic was that of making critical decisions, along with the ordinary capacities of adaptation, crisis identification and organizational improvement. In addition, the subsistence relationship of tourism between the DC of making critical decisions and Gravatá, for its hospitality. In conclusion, the ability to adapt, driving critical decision-making DC, together with sanitary hospitality, played a key role in the establishments' survival. Entrepreneurs were challenged to rethink their strategies, taking into account the needs of tourists and health requirements.

**Keywords:** Dynamic Capabilities. Hospitality. Tourist Destination of Gravatá.

### **1 Introdução**

Após três anos dos primeiros casos da Covid-19 no Brasil, o setor do turismo ainda sofre as consequências desse período de incertezas. O turismo foi um dos segmentos mais afetados no mundo (Yu *et al.*, 2022) com queda global de 74% de chegadas de turistas internacionais, trazendo níveis comparados aos anos de 1990 e cerca de 120 milhões de empregos em risco no ano de 2020 (UNWTO, 2021).

No Brasil, 89% dos empreendimentos turísticos são compostos por pequenas e médias empresas (PMEs) (Moura, 2022). As PMEs possuem papel importante para um país ao

---

\* Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: emilly.aguiar@ufpe.br.

\*\* Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: yakarav@gmail.com.



contribuírem na criação de empregos e crescimento econômico, contudo são significativamente vulneráveis à crise do coronavírus (Doacã, 2022). Durante os primeiros meses da pandemia, 50 mil empresas de turismo fecharam no país (CNN, 2020) e Pernambuco sofreu com a perda de 1,2 mil empresas ligadas ao setor e de 108,9 mil empregos formais (Dourado, 2020).

Para as empresas que sobreviveram, a natureza dinâmica do ambiente de pandemia exigiu que os gestores combinassem de novas maneiras os recursos e competências já existentes e buscassem rapidamente novos para obter recursos adicionais (Puliga; Ponta, 2021). Com o objetivo de entender como as empresas conseguem integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudanças rápidas, a compreensão de capacidades dinâmicas se faz necessária (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Com o relaxamento de medidas preventivas, entre outros fatores como as variações do vírus, o país passou pela quarta onda de covid (Granchi, 2022). Em contrapartida, o afrouxamento das restrições trouxe a retomada gradual para a economia do turismo. Alguns índices chegaram a apresentar números superiores à crise sanitária, como do setor aéreo que cresceu 2,82% e o hoteleiro que apresentou números próximos ou iguais, em comparação a 2019 (Maciel, 2022).

Na literatura científica, a retomada dos índices traz a discussão sobre a “volta ao normal” ou “novo normal” para o turismo (Bellini, 2021) para validar as mudanças ocorridas nesse período. Uma das transformações mais evidentes é o comportamento do turista, que vai desde alterações de planejamento de viagem (Li; Nguyen; Coca-Stefaniak, 2021) até a influência de fatores pós-traumáticos (Miao, 2022) e em consequência a indústria hoteleira teve sua imagem afetada negativamente (Shapoval *et al.*, 2021).

Tendo isso em vista, para informar ao consumidor que o destino turístico e a empresa são seguros, foi criado o Selo “*Safe Travels*” pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) que reconhece a implementação de protocolos de saúde e higiene alinhados aos protocolos globais de viagens seguras (WTTC, 2020). Pernambuco obteve o Selo “*Safe Travels*” no final de 2020 após realizar 12 protocolos de segurança, criados pela Secretaria do Turismo e outras entidades do trade turístico (Serviço Cultura, 2020). Já a cidade de Gravatá foi a primeira do agreste pernambucano a conseguir o Selo (Raposo, 2022).

Gravatá é um município do interior de Pernambuco, presente no mapa do turismo brasileiro na rota de “Serras e Artes de Pernambuco” e possui forte turismo rural e religioso, que atrai e é um refúgio para os moradores da capital. Sua história se relaciona à hospitalidade



desde a origem, pois o município foi criado em 1808, na fazenda de José Justino Carreiro de Miranda, que recebia e hospedava os viajantes que comercializavam açúcar e carne bovina do Recife para o interior (Guia do Turismo, 2009). Até os dias atuais, o destino ainda está em evidência com a ocupação hoteleira por volta de 90% em momentos festivos pós pandêmicos (Figueirêdo, 2022).

Nos últimos tempos, o setor de hotelaria passou por duas grandes mudanças, o aparecimento da Covid-19 e a rápida retomada do setor. Percebe-se então, a necessidade de estudos que revelem capacidades dinâmicas apropriadas para pequenas e médias empresas em diferentes países e contextos políticos e econômicos (Mashingaidze; Phiri; Nyatsambo, 2022), e também explorem longitudinalmente os impactos de longo prazo da Covid-19 nos negócios de turismo e hotelaria em locais urbanos (Ntounis *et al.*, 2021), além da falta de estudos que interligam as capacidades dinâmicas e hospitalidade. Portanto, esta pesquisa possui o seguinte objetivo: analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos da Covid-19 nos meios de hospedagens de Gravatá-PE.

## **2 Referencial teórico**

A base conceitual deste estudo é abordada a partir dos temas capacidades dinâmicas na pandemia e hospitalidade na pandemia.

### **2.1 Capacidades dinâmicas na pandemia**

Uma das primeiras citações sobre capacidades dinâmicas surge com Teece, Pisano e Shuen (1997) ao tentar responder como as empresas obtêm e mantêm vantagem competitiva em ambientes de rápidas mudanças. Por meio dessa importante questão da administração estratégica surge a abordagem das capacidades dinâmicas (CDs) definida como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Já Eisenhardt e Martin (2000) explicam que as CDs são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novos recursos e configurações à medida que os mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e morrem.

Para que as firmas estabeleçam capacidades dinâmicas, é preciso que possuam três conjuntos de processos, a saber: *sensing* (detecção), *seizing* (apreensão) e *reconfiguring* (reconfiguração) (Teece, 2007). O *sensing* diz respeito tanto a reconhecer oportunidades e ameaças como aprender conhecimentos externos; assim que identificadas as fontes externas, o *seizing* determina a rapidez da tomada de decisão para aproveitar as oportunidades, e o *reconfiguring* traz a integração de conhecimento interno e externo, tendo seu ponto crítico na alteração do modelo de negócios que envolve modificação no design da organização (Teece, 2007; Teece, 2020).

Segundo Winter (2003, p. 991), é possível estabelecer uma hierarquia de níveis nas capacidades. As de “nível zero” são as capacidades ordinárias, que permitem que as empresas se sustentem no curto prazo. Em contraste, as capacidades dinâmicas são aquelas que expandem, alteram ou estabelecem capacidades básicas.

A efetividade das capacidades dinâmicas depende da condução da estratégia e liderança organizacionais (Teece; Peteraf; Leih, 2016). Um componente essencial da estrutura das CDs é a estratégia, pois auxilia a determinar o momento da entrada no mercado e como manter os concorrentes afastados (Teece, 2018). Já a liderança precisa dos gerentes empreendedores para guiar a organização na criação e captura de valor, ademais devem reunir e distribuir recursos para conseguir novas oportunidades e ao mesmo tempo, transmitir a visão de futuro junto com a estratégia para os funcionários (Teece, 2016).

Entretanto, tomar decisões adequadas e rápidas em um ambiente turbulento é desafiador para os empreendedores (Pavlou; Sawy, 2011). Com as mudanças disruptivas ocorridas pela Covid-19, deu-se ainda mais ênfase ao papel do empreendedor para trazer equilíbrio e inovar para sobreviver (Rashid; Ratten, 2021), por isso desenvolver capacidades dinâmicas pode auxiliar na reconfiguração de recursos para corresponder ao mercado mesmo após a pandemia (Liu; Yang, 2021).

Observa-se que há autores que investigam o tema capacidades dinâmicas na pandemia em diferentes segmentos de mercado. Dovbischuk (2022) analisou a abordagem na área de provedores de serviços de logística e mostrou que uma gama de capacidades de inovação como distribuir novos conhecimentos, treinar funcionários de forma eficaz e desenvolver colaboração multifuncional ajudam na resiliência e desempenho da empresa. Já Clampit *et al.* (2022) perceberam que as capacidades dinâmicas auxiliaram as pequenas e médias empresas durante esse período pandêmico. Esse tema também foi abordado por Rashid

e Ratten (2021), com foco no ecossistema empreendedor das pequenas empresas com estratégias que envolvem crise humanitária emergente, modelos de negócios ágeis e funções de negócios eficazes.

No setor hoteleiro, destacam-se os estudos de Liu e Yang (2021) e Moliner *et al.* (2021). Os primeiros focaram em entender como os hotéis ajustam as estratégias tecnológicas para se recuperar da pandemia, constatando que foram poucas alterações realizadas em estratégias baseadas em tecnologia de autoatendimento. Enquanto Moliner *et al.* (2021) identificaram três CDs nessa fase, quais sejam: gestão de recursos humanos, gestão de qualidade e sustentabilidade, que foram fundamentais para as empresas se adaptarem rapidamente ao período pós pandêmico. Portanto, a compreensão de como as empresas adaptam e implementam as CDs revela como é possível auxiliá-las em períodos conturbados e a identificar novas oportunidades (Dejardin *et al.*, 2022).

## 2.2 Hospitalidade na pandemia

Existem diversas definições para o que vem a ser hospitalidade. Durante muito tempo, o conceito estava associado apenas às atividades do setor de serviços como alimentação, bebidas e acomodação (Lashley, 2004), mas percebe-se que é mais amplo por implicar na relação com vínculos sociais e valores de solidariedade e sociabilidade entre o anfitrião e o hóspede (Montandon, 2011). Hospitalidade vem de *hospes* que significa aquele que recebe o outro (Grassi, 2011). Para Camargo (2019) ainda pode ser definida do ponto de vista analítico e operacional, em quatro contextos do processo de interação humana, o contexto doméstico, urbano, comercial e virtual no qual o anfitrião hospeda, alimenta e/ou entretém o hóspede que ficará temporariamente e se encontra deslocado do seu habitat natural.

No contexto comercial, o bem receber se mostra como um diferencial de competitividade (Camargo, 2021). Essa visão é necessária para os hotéis, pois não são os anfitriões, mas sim as pessoas que trabalham no hotel e por meio de condutas, gestos e palavras podem afastar ou realizar a hospitalidade artificial e padronizada percebidas nas grandes redes hoteleiras (Camargo, 2019). A discussão entre a hospitalidade com ou sem interesse econômico é apresentada por Lashley (2015) por meio da escala da hospitalidade que define a hospitalidade comercial relacionada a transações financeiras condicionais, mas que não impede que existam pessoas verdadeiramente hospitaleiras atendendo. Já Camargo (2021) aponta o termo como



urbanidade, afirmando ser contratos entre partes que possuem interesses explícitos, mas que é positiva por ter o exercício profissional eficiente, mesmo não chegando a ser genuína.

Por ter a base na troca monetária, oferecer hospitalidade comercial envolve baixa reciprocidade e obrigação mútua entre o anfitrião e o hóspede, mas entender a hospitalidade nesse contexto pode auxiliar a organização a conseguir clientes mais leais, por meio da capacitação de gerentes e funcionários considerando os valores de hospitalidade (Lashley, 2004). É importante salientar que a hospitalidade é regida por regras, ritos e leis (Montandon, 2011) que mesmo não escritas estão entre as pessoas (Camargo, 2021).

Para Camargo (2021), existem quatro leis da hospitalidade. A primeira é a incondicionalidade que o pedido do hóspede deve ser aceito, o hóspede não é alguém a ser tolerado e sim incluído e isso deve ocorrer tanto no meio presencial como virtual. A segunda lei é a reciprocidade que o anfitrião e hóspede devem honrar-se mutuamente, trazendo a sensação de equilíbrio do hóspede para com o anfitrião e de oferecer algo agradável do anfitrião para com o hóspede. A terceira é a assimetria que o hóspede deve respeitar o direito do anfitrião ao espaço, o hóspede ao aceitar a hospitalidade entende a posição superior do seu anfitrião que detém as regras de convivência. Por fim, a compensação em que o hóspede deve receber e retribuir a hospitalidade é esperada do hóspede que aceite o convite e as dádivas do anfitrião, que compareça e que se comporte a altura do que se espera dele.

Essas leis regulam as relações sociais e a falta de conhecimento pode trazer riscos de um possível anfitrião inospitaleiro e hostil abusar do seu direito ao espaço e também pode reprimir o hóspede ou até mesmo agredi-lo (Camargo, 2015). Um anfitrião infringe a lei da hospitalidade ao falhar em proteger ou honrar seu hóspede e se não atende suas necessidades, por sua vez, o hóspede infringe a lei se ele usurpa o papel do anfitrião e se ele recusa o que lhe é oferecido (Pitt- Rivers, 1977). Já em âmbito comercial, o anfitrião tentará criar novas formas de interação com seus hóspedes envolvendo-os em novos rituais (Camargo, 2015).

Outro fator da hospitalidade é a hospitalidade urbana, que no caso dos destinos turísticos, segundo Oliveira, Becegato e Tricário (2022), está relacionada à qualidade da experiência turística, assim o espaço participa do fenômeno da hospitalidade, aproximando ou distanciando as pessoas. Nesse âmbito, deve-se destacar que o conceito de destino turístico passou por diversas modificações durante o tempo, para Flores e Mendes (2014, p. 222-237) o destino deve ser percebido como “[...] um sistema onde o turista vivenciará a sua experiência, sem fronteiras, cujo conteúdo é co-criado, onde deve haver cooperação e redes de empresas

públicas e privadas, para a realização de uma experiência de excelência”. A hospitalidade, então, também trará impacto no destino turístico.

Entretanto, durante a pandemia, novas formas de hospitalidade ganharam destaque. Na visão de Kalaoum, Sousa e Trigo (2020), a hospitalidade sanitária chegou a superar a hospitalidade comercial, pois transpôs a esfera econômica para questões (percebidas como mais importantes) de saúde física e psíquica de todos. A hospitalidade sanitária se preocupa com medidas para um ambiente seguro fisiologicamente e hospitaleiro ao mesmo tempo, em um lugar com potencial risco de contágio.

Para isso, nos meios de hospedagem foi preciso realizar revisões e adaptações nos procedimentos, inclusive priorizando serviços *touchless* (sem toque), para reduzir o risco de contaminação (Araújo; Rocha; Prata, 2022). Os hotéis tiveram que tomar medidas, incluindo passar um período fechado, reduzir o número de funcionários, mudar a política de cancelamento, e novos protocolos de segurança sanitária para os funcionários e os clientes (Yu *et al.*, 2022).

O encontro físico passou a ser como um risco em potencial, ao invés de elemento essencial para hospitalidade, passou a ser reconhecido como atos de hostilidade (Kalaoum; Souza; Trigo, 2020). Portanto, é nas áreas de interação, que a hospitalidade mais teve que inovar, essa preocupação foi percebida como um diferencial na escolha dos meios de hospedagens pelos hóspedes (Araújo; Rocha; Prata, 2022).

### **3 Metodologia**

No entendimento de Godoy (1995, p. 63), “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”. Portanto, esta pesquisa utilizou o método qualitativo adotando a estratégia de estudo de múltiplos casos.

Como critérios de seleção foram consideradas as organizações de hospedagem localizadas em Gravatá, de pequeno e médio porte e a disponibilidade para as entrevistas. Dos 19 empreendimentos hoteleiros identificados e contatados, 5 hotéis e 1 pousada, que conseguiram sobreviver ao ápice do período de pandemia, aceitaram participar desta investigação. Todos contatos ocorreram via telefone e, alguns também, por e-mail. Entre os motivos apresentados para não participar da entrevista se destacam a falta de tempo e

disponibilidade dos proprietários e gestores. O Quadro 1 apresenta os dados dos empreendimentos hoteleiros analisados, entretanto o hotel D, E e a Pousada A não informaram a quantidade de funcionários antes da pandemia.

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

Empresas	Ano de Fundação	Propriedade	UHs	Nº de funcionários antes da pandemia	Nº de funcionários em 2023
Hotel A	1985	Pernambucana	94	160	120
Hotel B	1989	Pernambucana	112	78	49
Hotel C	2012	Pernambucana	225	200	120
Hotel D	1995	Pernambucana	55	-	25
Hotel E	2010	Pernambucana	30	-	14
Pousada A	2000	Pernambucana	-	-	6

**Fonte:** Elaboração própria (2023).

Gravatá fica a 86 km da capital de Pernambuco, é conhecida como a Suíça pernambucana, sendo um dos destinos turísticos mais procurado do estado em época de frio e nos feriados de São João e Semana Santa. Segundo Eduardo Cavalcanti, o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Pernambuco (ABIH), a malha hoteleira conta com 3.400 leitos distribuídos, 22 mil casas consideradas como a segunda residência e atingiu 85% de ocupação na Semana Santa, em 2022 (Figueirêdo, 2022).

Durante a pandemia, Gravatá realizou diversas ações contra a covid-19, incluindo a ampla testagem, o *Disk Covid* (para tirar dúvidas da população) e barreiras sanitárias no início da pandemia em que os turistas tinham que ser testados e seus carros higienizados antes de entrar na cidade (Bento, 2020), essas ações garantiram o selo “*Safe travels*”. Por esse motivo, o destino foi escolhido para entender como os empreendimentos hoteleiros lidam com a nova realidade.

Em relação aos sujeitos escolhidos para a coleta de dados, houve preferência para os proprietários e os gestores, conforme indicado no Quadro 2.



**Quadro 2 - Apresentação dos sujeitos entrevistados**

<b>Empresas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Cargos</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Duração da gravação</b>
Hotel A	Entrevista 1A	Proprietário	38 anos	42:33
Hotel B	Entrevista 1B	Gerente administrativo	32 anos	35:28
Hotel C	Entrevista 1C	Gerente de negócios	11 anos	17:36
Hotel D	Entrevista 1D	Gerente Geral	2 anos	37:18
Hotel E	Entrevista 1E	Gerente Geral	2 anos	Formulário
Pousada A	Entrevista 1F	Proprietário	23 anos	Formulário
	Entrevista 1G	Administrativo	23 anos	Formulário

**Fonte:** Elaboração própria (2023).

A coleta de dados ocorreu tanto de modo virtual (*Google Meet*) quanto por formulário (*Google Forms*). Houve preferência por entrevistas semiestruturadas no modo remoto, entretanto quando o entrevistado informava a não disponibilidade de tempo (Hotel E e Pousada A), o formulário foi aplicado, como uma segunda opção, contendo as mesmas perguntas utilizadas na entrevista virtual. Ademais, matérias e documentos foram levantados para abarcar o cenário de Gravatá.

Após a coleta, houve a transcrição das quatro entrevistas gravadas, que ocorreram do modo virtual, e sua inserção junto aos 3 formulários e os dados secundários no Software ATLAS.ti para iniciar o processo de análise. Os dados secundários foram obtidos no Jornal do Comércio, Diário de Pernambuco, Revista Exame e Sites e redes sociais dos hotéis e da pousada, utilizando os descritores “Gravatá e Turismo”, “Gravatá e pandemia” “Gravatá e coronavírus” Gravatá e Covid-19”, “Gravatá e Hotel” e “Gravatá e hotelaria”, durante o final de 2022 até abril de 2023, totalizando 36 matérias validadas após triagem (Quadro 3).

**Quadro 3 - Dados secundários da pesquisa**

Fontes	Descritores			Repetidas	Válidas
	Gravatá e Turismo	Gravatá e Pandemia/ coronavírus/ covid-19	Gravatá e Hotel/ Hotelaria		
Jornal do Comércio	2	0	7	0	0
Revista Exame	0	1	0	0	0
Diário de Pernambuco	100	100	100	0	21
Sites e redes sociais digitais dos hotéis	-	-	-	-	15
Total	102	101	107	0	36

Fonte: Elaboração própria (2023).

Por fim, os dados coletados passaram pela análise de conteúdo com a codificação e categorização, conforme os preceitos de Bardin (2011). O processo de análise de conteúdo de Bardin envolve três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos. Para a etapa de análise de dados, foi utilizado o ATLAS.ti, que auxilia no processo de análise de dados qualitativos, para codificar e categorizar em capacidades dinâmicas de ordem zero e primeira ordem.

## 4 Resultados e Discussões

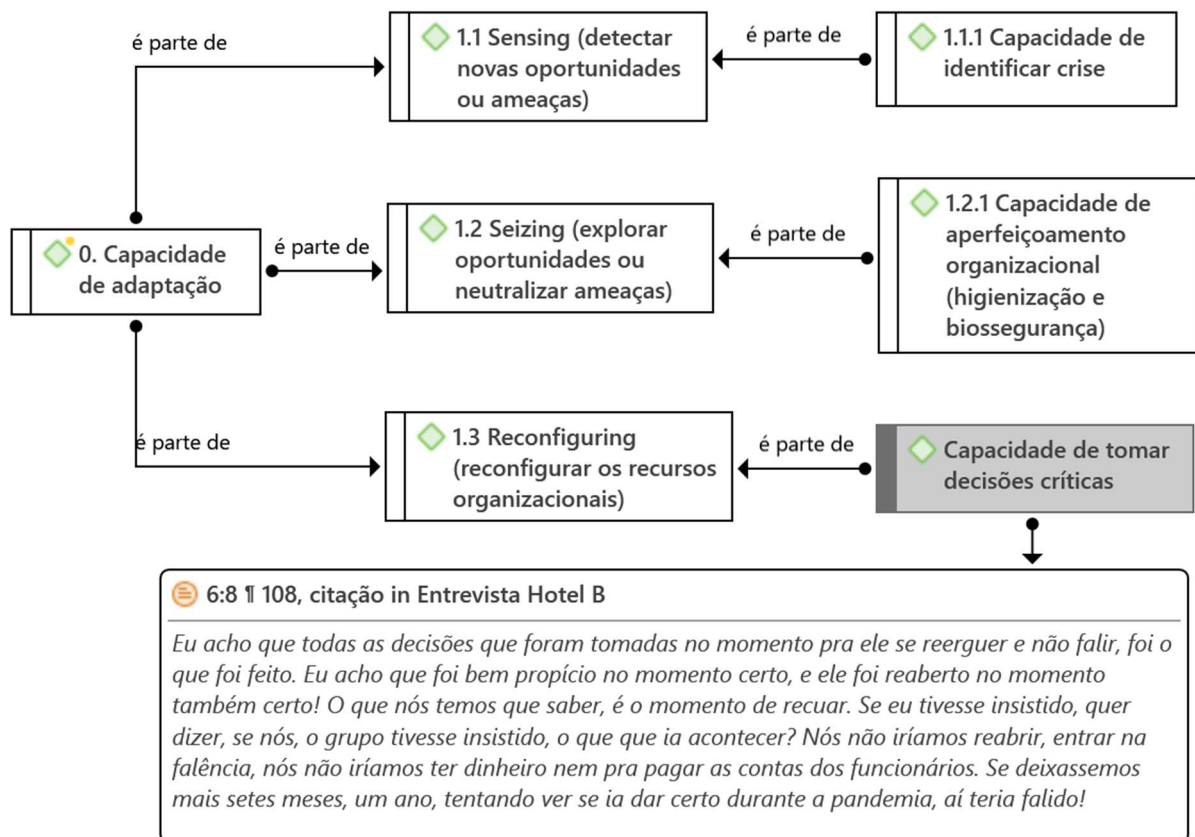
Para alcançar o objetivo do estudo, inicialmente as capacidades dinâmicas dos hotéis na pandemia são apresentadas para finalizar com a discussão da relação entre as capacidades dinâmicas dos empreendimentos e o destino turístico de Gravatá-PE.

### 4.1 Capacidades dinâmicas nas empresas analisadas

Para identificar as capacidades dinâmicas nos hotéis e pousadas (Figura 1), utilizou-se como referência o modelo proposto por Teece (2007). Esse modelo enfatiza que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas requer percepção (*sensing*), aproveitamento (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*), além de distinguir as capacidades ordinárias (ordem zero) e capacidades dinâmicas (primeira ordem) (Teece, 2014). Ao analisar os

empreendimentos de Gravatá, a capacidade dinâmica de tomar decisões críticas foi identificada, apresentadas em duas realidades distintas: a daqueles que fecharam no início da pandemia e concentraram suas atividades na manutenção, e os que puderam se manter abertos durante esse período turbulento.

**Figura 1 - Capacidades dinâmicas nos hotéis de Gravatá na pandemia**



Fonte: Elaboração própria (2023).

De acordo com Lima, Borini e Santos (2020), a capacidade de adaptação é geralmente confundida com capacidade dinâmica, entretanto ela se configura como uma capacidade de ordem zero dependente da capacidade dinâmica (Winter, 2003). Portanto, para os autores, ao investir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a organização renova sua capacidade de adaptação se mantendo competitiva (Lima; Borini; Santos, 2020).

A percepção (*sensing*) das ameaças e oportunidades baseou-se principalmente na observação informal dos proprietários ou gerentes em relação ao mercado para identificar crises, em maio de 2020, configurando-se como a principal ameaça para o setor do turismo (Calvacante, 2020). Outra ameaça mencionada pelos entrevistados foram as restrições impostas

pelos municípios e estados, com relatos de visitas de autoridades como a polícia, vigilância sanitária e fiscais da prefeitura em ocasiões determinadas para fiscalização.

Muito ruim. Inclusive houve uma ação da prefeitura, assim digamos, desgastante. A gente aqui com um hotel praticamente vazio e de vez em quando chegava aqui, o pessoal de vigilância sanitária com a polícia. Para fechar o hotel. [...] Aí de vez em quando, batia polícia aqui, vigilância sanitária, fiscalização da prefeitura. (Entrevista 1A)

Durante as entrevistas realizadas com os interlocutores dos empreendimentos que permaneceram abertos, foi observado que surgiram oportunidades decorrentes da mudança no perfil dos turistas. Devido ao medo da Covid-19, muitos turistas optaram por se isolar e deixar as áreas com maior densidade populacional, como a capital Recife, buscando acomodações em flats e condomínios em Gravatá. Essa mudança de preferência abriu novas possibilidades para os empreendimentos locais permitindo que continuassem recebendo hóspedes, mesmo que em menor quantidade.

Na verdade, com essa coisa de restrição, por conta do coronavírus, muita gente passou a fazer o turismo interno. E aí, conhece, acaba gostando e indicando. Então, eu acho que com isso a gente fortaleceu o turismo local [...]. Mas ainda sim, a gente conseguiu atrair muito pouco, né? As pessoas estavam bem assim amedrontadas. (Entrevista 1C)

Entretanto, para o Hotel B e Pousada A que fecharam no primeiro ano, não conseguiram observar oportunidades provenientes da pandemia.

Para neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades (*seizing*), foi necessário estabelecer a capacidade de aperfeiçoamento organizacional voltada para higienização e biossegurança. No relato presente do Hotel A, é possível perceber que buscaram demonstrar ao hóspede que o hotel cumpria todos regulamentos de biossegurança:

O que a gente fez foi trabalhar muito nas redes sociais, né? Mostrando que o hotel era seguro, mostrando inclusive os protocolos que nós implantamos na época, de uso de máscara e higienização, distribuição, tudo que lavava no hotel, de posse de álcool em gel, a utilização de luvas dentro do restaurante, além de máscara, e que hoje ainda tem, mas não é obrigatório para o hóspede. (Entrevista 1A)

A partir dessa evidência, nota-se que a hospitalidade sanitária ganhou destaque ao priorizar a criação de um ambiente tanto fisicamente seguro quanto acolhedor (Kalaoum; Sousa; Trigo, 2020) nos empreendimentos de Gravatá, como explanado na entrevista 1E: “[...] trabalhar com o público já requer de certa forma muito cuidado e zelo em meio a pandemia foi mais cauteloso ainda”. No entanto, à medida que as restrições estão sendo flexibilizadas,

percebe-se gradualmente, a hospitalidade retornando a um enfoque mais comercial, mas ainda há interesse, em todos empreendimentos investigados, de manter as mudanças de biossegurança e higienização implementadas. Por fim, para reconfigurar os recursos organizacionais (*reconfiguring*), precisou da capacidade dinâmica de tomar decisões críticas, que definiram a sobrevivência e o aprimoramento dos estabelecimentos. O Quadro 4 sintetiza as práticas realizadas nas empresas.

**Quadro 4-** Práticas realizadas nos hotéis e pousada de Gravatá

<b>Empresas</b>	<b>Práticas Realizadas</b>
Hotel A	A redução de custos foi alcançada por meio da diminuição do quadro de funcionários e pela contratação de trabalhadores intermitentes. Além disso, o hotel utilizou tecnologia para realizar reuniões emergenciais, investiu em estratégias de <i>marketing</i> nas redes sociais para atrair turistas e promover cursos de capacitação em biossegurança e segurança alimentar. Essas medidas foram adotadas visando tanto a redução de despesas quanto a melhoria dos padrões de segurança e qualidade do serviço oferecido.
Hotel B	Os dirigentes tomaram decisões críticas como definir o fechamento do hotel no período de um ano. Além disso, houve uma redução significativa do quadro de funcionários, restando apenas 5 pessoas. Para impulsionar a reabertura, o hotel adotou ações como o envio de mala direta para divulgação e atração de turistas. Também foram realizados cursos do Senac sobre biossegurança visando aprimorar os protocolos de segurança. Adicionalmente, o hotel iniciou um projeto para se tornar uma unidade mista, investindo na construção de flats.
Hotel C	Devido à presença de flats, o estabelecimento precisou permanecer aberto durante o período pandêmico. Para atrair hóspedes, o hotel realizou diversas campanhas de divulgação nas redes sociais. Além disso, foi implementada a redução nos preços dos pacotes de hospedagem, buscando tornar mais acessível. O hotel optou por manter a oferta de serviços de recreação, reconhecendo sua importância para os hóspedes. Por fim, houve investimento em treinamento dos funcionários, visando melhorar a qualidade do serviço e garantir a satisfação dos clientes no momento de mudanças e desafios.
Hotel D	Decisões estratégicas foram determinadas para atender o negócio, incluindo investimentos em <i>e-commerce</i> e canais digitais, ajuste no horário de funcionamento para permitir <i>late check-in</i> e <i>late check-out</i> , redução de despesas e implementação de mudanças operacionais para seguir procedimentos sanitários.
Hotel E	A empresa adotou uma abordagem prioritária voltada ao cuidado com a saúde de todos envolvidos nas decisões tomadas. Isso significa que a segurança e o bem-estar dos hóspedes, funcionários e demais pessoas envolvidas foram consideradas como o foco principal, antes de se concentrar em questões relacionadas ao lazer e recreação.
Pousada A	As decisões críticas envolveram o fechamento do estabelecimento no início da pandemia, assim realizaram a manutenção. Todos funcionários foram demitidos e os proprietários passaram a residir na pousada. Houve a definição do momento da reabertura e contratação de funcionários, bem como a implementação de estratégias para redução de custos, como a suspensão do serviço de café da manhã. Além disso, a pousada utilizou um aplicativo digital para reservas e dividiu sua oferta em dois pacotes de hospedagem, um voltado para lazer e outro para negócios, visando atender diferentes demandas do mercado.

**Fonte:** Elaboração própria (2023).

Portanto, durante a pandemia, as estratégias adotadas pelos hotéis e pousadas de pequeno a médio porte em Gravatá foram moldadas de acordo com suas necessidades e circunstâncias individuais (Quadro 4). No Hotel A, o foco para sobrevivência e atração dos hóspedes foi nas estratégias de marketing e capacitação para biossegurança. No Hotel B, marketing e capacitação também se fizeram presentes, entretanto precisaram fechar o hotel no início da pandemia. No Hotel C, o destaque ficou na redução de preços dos pacotes e nos treinamentos dos funcionários. Para o Hotel D, a inserção do e-commerce alterou a rotina de compras e vendas, ademais, aplicaram o *late check-in* e *late check-out* facilitando para os hóspedes. O hotel E fez uma reestruturação focando em biossegurança, aplicando o distanciamento social. Por fim, a pousada A precisou passar por um período fechado, criou dois pacotes para reduzir o preço da hospedagem e mesmo após o período crítico da Covid-19, manteve a decisão de não incluir o café da manhã nos pacotes.

Embora tenha havido pontos em comum, como o foco na redução de custos e na hospitalidade sanitária, cada estabelecimento se adaptou e tomou decisões específicas para garantir a sobrevivência.

#### 4.2 Relação entre as capacidades dinâmicas dos empreendimentos e o destino turístico de Gravatá

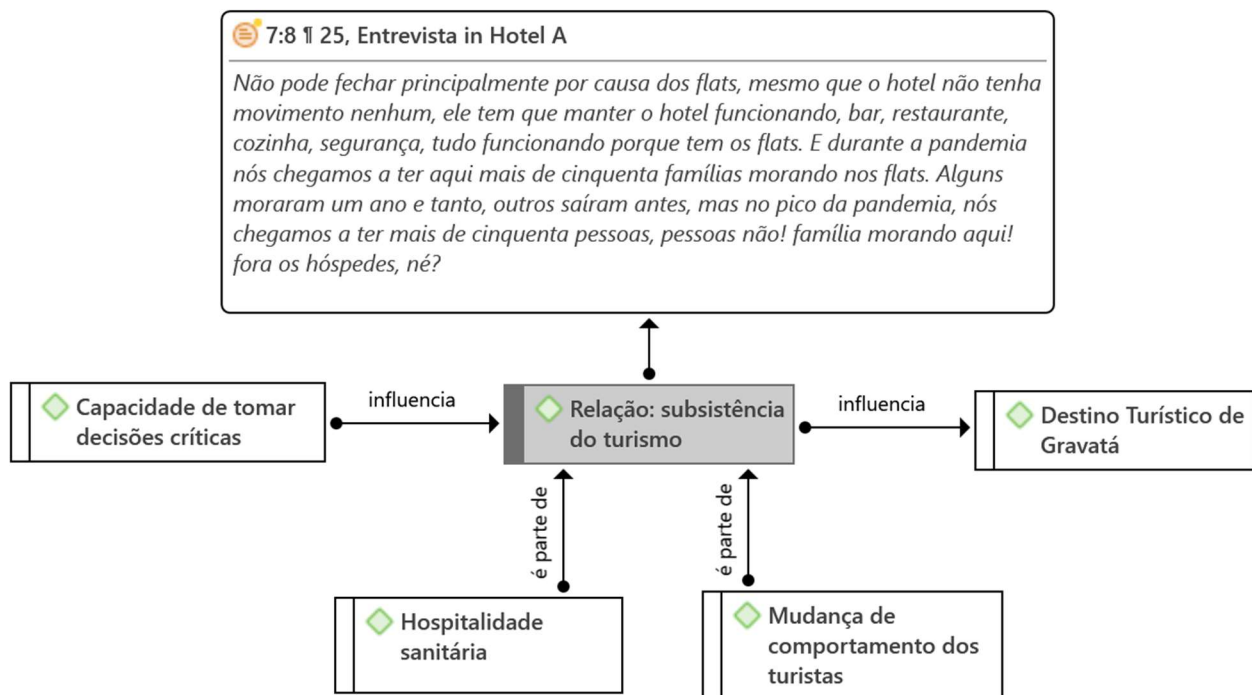
De acordo com o Notaro (2020), durante o período de isolamento social, muitas pessoas optaram por deixar o Grande Recife e se deslocar em direção ao interior e ao litoral. A rotina imposta pelo isolamento social, com restrições e necessidades de distanciamento, fez com que algumas pessoas buscassem ambientes mais espaçosos, com contato com a natureza e sensação de mais segurança.

O destino turístico de Gravatá atraiu pessoas por causa da sua localização, clima e possibilidade de isolamento (Entrevista 1A;1C;1D;1F), tendo em vista que era necessário um lugar para que os turistas pudessem permanecer e até morar por um período. A mudança de comportamento do turista relatada ocorreu pelo fato de que procuravam um refúgio. Por isso, uma relação de subsistência do turismo se fortaleceu na pandemia.

Ao longo do tempo, os destinos turísticos enfrentam desafios decorrentes de desastres, no entanto, a tarefa exigente de lidar com crises permanece inalterada ao longo do tempo (Faulkner, 2001). No período pandêmico, a capacidade de tomar decisões críticas se

tornou fundamental para a sobrevivência de hotéis e pousadas (Figura 1). Cada decisão tomada, mesmo as que pareciam simples em um contexto pré-pandemia, ganharam importância crucial. A necessidade de garantir a segurança dos hóspedes e funcionários, adaptar as operações para cumprir os protocolos sanitários e equilibrar as finanças do estabelecimento tornaram-se desafios constantes. Cada escolha, por menor que fosse, tinha impacto direto na viabilidade e no sucesso do hotel ou pousada em meio à crise. Portanto, para os hotéis que não podiam fechar por causa dos flats, o atendimento às normas com hospitalidade sanitária e a mudança de comportamento dos turistas auxiliaram para que o destino turístico de Gravatá não parasse por completo (Figura 2).

**Figura 2** - Relação entre capacidade dinâmica e destino turístico



Fonte: Elaboração própria (2023).

Ademais, as restrições nos locais turísticos de Gravatá alteraram o propósito das viagens, que antes se baseavam mais nas atrações e na gastronomia local. A partir de então, a ênfase da viagem passou a ser em desfrutar das comodidades do hotel e, principalmente, dos flats, que cumpriam as normas de biossegurança.

O turismo caiu porque as lojas de artesanato estavam fechadas, os hotéis estavam com restrições, alguns hotéis estavam com restrições em consumo, os bares estavam fechados, os principais pontos turísticos da cidade estavam

fechados. Então assim, a cidade sofreu com isso [...] mas tinha porque as pessoas saíam da cidade grande para vir para cá. (Entrevista 1D)

Dessa forma, embora a queda no turismo tenha sido expressiva em Gravatá durante a pandemia, os hotéis que ofereciam flats conseguiram se manter abertos e captar parte da demanda de turistas que buscavam por uma opção segura e confortável para se hospedar em meio às restrições sanitárias. O acolhimento e a divulgação foram primordiais no incremento do turismo interno.

Na verdade, com essa restrição, por conta do coronavírus, muita gente passou a fazer o turismo interno. E aí conhece, gosta e acaba indicando. Então eu acho que com isso a gente fortaleceu o turismo local. (Entrevista 1B)

Outro fator que se destaca na relação de subsistência do turismo é a hospitalidade. Para Rodrigues et al. (2020) os princípios da hospitalidade são aplicados por meio de novas atitudes e ações. O mesmo pode ser observado nos empreendimentos hoteleiros de Gravatá, que realizaram modificações nos espaços de negócios para torná-los seguros, mudaram pacotes com permissão de *late check-in* e *late check-out*, treinamento de funcionários para seguir procedimentos sanitários, dentre outros, e conseguiram transmitir acolhimento e segurança para os hóspedes.

Ademais, segundo Valduga et al. (2021) quando o turista se sente bem-recebido e bem tratado com a hospitalidade diferenciada, ele cria um apeço pelo lugar e suas chances de retorno aumentam. Percebe-se que as empresas analisadas do destino turístico de Gravatá conseguiram uma retomada adequada quando as medidas restritivas acabaram. Para o Hotel A, "[...] durante 2022, nós tivemos uma taxa de ocupação maior do que tínhamos antes da pandemia!"; o Hotel B relata que em um ano "nós aumentamos em trezentos por cento a ocupação.". Na visão do Hotel D: "2021 e 2022 já caminharam assim para um progresso. Acredito que já está bem perto da gente ter essa conta fechada".

Portanto, a capacidade de tomar decisões críticas influencia, por meio da relação de subsistência do turismo, o destino turístico de Gravatá. Para isso, aspectos como atendimentos das normas de biossegurança, hospitalidade e mudança de comportamento dos turistas foram primordiais nesse período pandêmico, auxiliando a retomada do turismo.



## 5 Conclusão

O presente artigo teve como objetivo analisar a capacidade dinâmica dos hotéis e pousadas de Gravatá durante a pandemia. Foi constatado que a capacidade de adaptação impulsionando a capacidade dinâmica de tomada de decisões críticas, em conjunto com a hospitalidade sanitária, desempenharam um papel fundamental na sobrevivência dos estabelecimentos.

Ao enfrentar restrições impostas pela pandemia, os empreendedores foram desafiados a repensar suas estratégias e ações, levando em consideração as necessidades dos turistas e as exigências sanitárias. Aqueles que conseguiram se adaptar, encontrando alternativas como a oferta de flats, medidas aprimoradas de biossegurança e ações de marketing direcionadas, foram capazes de atrair visitantes e manter os negócios ativos.

Como contribuição, o estudo deixa um panorama de ações realizadas durante a pandemia pelos empreendimentos hoteleiros de Gravatá fornecendo aprendizados que podem ser aplicados em situações adversas futuras, algo que é comum no setor do turismo. Além disso, destaca-se a abordagem inovadora que combina os temas de capacidades dinâmicas e hospitalidade, os quais geralmente não estão contemplados na literatura acadêmica. A pesquisa também preenche uma lacuna ao focar no contexto do agreste do estado de Pernambuco, que é pouco explorado. Esta pesquisa oferece percepções valiosas para empreendedores e acadêmicos, além de abrir caminho para futuras investigações nesse campo.

No entanto, vale ressaltar que a pesquisa encontrou algumas limitações. O estudo se concentrou principalmente em hotéis e pousadas de pequeno a médio porte em Gravatá, deixando de fora possíveis insights e estratégias adotadas por outros tipos de estabelecimentos da região, além da falta de inclusão de mais empresas hoteleiras para compor o estudo de casos. Ademais, a pesquisa não explorou a percepção dos turistas e suas preferências durante a pandemia, o que poderia fornecer informações valiosas de outro ponto de vista, principalmente sobre o aspecto da hospitalidade.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos mais abrangentes que envolvam diferentes tipos de estabelecimentos. Além disso, seria interessante investigar os desafios enfrentados pelos empreendedores e identificar boas práticas que possam ser compartilhadas e aplicadas em outras regiões ou contextos semelhantes.

Em conclusão, este estudo ressalta a importância da capacidade dinâmica dos empreendimentos hoteleiros durante a pandemia. A pesquisa atual oferece uma base sólida para futuros estudos que podem contribuir no desenvolvimento da ciência e nas práticas de capacidade dinâmica na indústria do turismo, principalmente em localidades que necessitam de investigações.

### **Agradecimentos**

Agradecemos ao CNPq e UFPE pelo financiamento da pesquisa por meio de bolsa PIBIC.

### **Referências**

ARAÚJO, G. O.; ROCHA, A. C. B.; PRATA, W. S. Reforma hoteleira: reflexões sobre as inovações emergentes na pandemia da Covid-19. **Design, Arte e Tecnologia Journal**, v. 7, n. 2, p. 210-221, 2022.

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

BELLINI, N. “Back to normal” vs. “New Normal”: The post- pandemic recovery of Italian Tourism. **Symphonya**, v. 2, p. 26-37, 2021.

BENTO, E. Gravata busca reduzir impactos do coronavírus em Semana Santa atípica. **DP**, 2020. Disponível em:  
<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2020/04/gravata-busca-reduzir-impactos-do-coronavirus-em-semana-santa-atipica.html>. Acesso em: 23 dez. 2022.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v.12, p. 42-70, 2015.

CAMARGO, L. O. L. Hospitalidade, turismo e lazer. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 3, p. 1-15, 2019.

CAMARGO, L.O.L. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.15, n.2, p.1-16, 2021.

CALVACANTE, D. Pico da pandemia em Pernambuco aconteceu em maio, diz secretário. **DP**, 2020. Disponível em:  
<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2020/07/pico-da-pandemia-em-pernambuco-aconteceu-em-maio-diz-secretario.html>. Acesso em: 24. out. 2022.

CLAMPIT, J. A.; LORENZ, M. P.; GAMBLE, J. E.; LEE, J. Performance stability among small and médium-sized enterprises during COVID-19: A test of the efficacy of dynamic capabilities. **International Small Business Journal**, v. 40, n. 3, p. 403-419, 2022.



CNN. **Por pandemia, 50 mil empresas de turismo fecharam no Brasil entre março e agosto.** 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/por-pandemia-50-mil-empresas-de-turismo-fecharam-no-brasil-entre-marco-e-agosto/>. Acesso em: 23 out. 2022.

DEJARDIN, M.; RAPOSO, M. L.; FERREIRA, J. J.; FERNANDES, C. I.; VEIGA, P. M.; FARINHA, L. The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. **Review of Managerial Science**, v. 17, p. 1703–1729, 2022.

DOACĂ, E. M. The impact of the pandemic on SME employees in EU member states. **Challenges of the Knowledge Society**, p. 639-643, 2022.

DOURADO, M. L. Pernambuco perde 1,2 mil empresas ligadas ao turismo e 108,9 mil empregos formais no setor durante a pandemia. **JCNE**. 2020. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/turismo-de-valor/2020/10/11982454-pernambuco-perde-1-2-mil-empresas-ligadas-ao-turismo-e-108-9-mil-empregos-formais-no-setor.html>. Acesso em: 23 out.2022.

DOVBISCHUK, I. Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. **The International Journal of Logistics Management**, v. 33, n. 2, p. 499-519, 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.

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

FLORES, L. C. S; MENDES, J. C. Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 8, p. 222-237, 2014.

FIGUEIRÊDO, A. P. Hospitalidade: Gravatá está de braços abertos para acolher o visitante na Semana Santa. **Gravatá.pe**. 2022. Disponível em: <https://gravata.pe.gov.br/noticia/hospitalidade-gravata-esta-de-bracos-abertos-para-acolher-o-visitante-na-semana-santa/>. Acesso em: 23 out. 2022.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANCHI, G. 4ª onda de covid: o que explica alta de casos no Brasil. **BBC**. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-61668830>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GRASSI, M. C. Hospitalidade. In: MONTANDON, A. **O livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac de São Paulo, p.1-15, 2011.



GUIA DO TURISMO. **GRAVATÁ DICAS INCRÍVEIS DA CIDADE**. 2009. Disponível em: <https://www.guiadoturista.net/america-do-sul/brasil/pernambuco/gravata>. Acesso em: 23 dez. 2022.

KALAOUM, F.; SOUSA, E.; TRIGO, L. Hospitalidade sanitária? Reflexões sobre uma nova perspectiva para o turismo. **Revista Hospitalidade**, v. 17, n. 3, p. 274-297, 2020.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. especial, p. 70-92, 2015.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C. (Org.). **Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Editora Manole, p. 1-24, 2004.

LI, J; NGUYEN, T. H. H.; COCA-STEFANIAK, A. Coronavirus impacts on post- pandemic planned travel behaviours. **Annals of Tourism Research**, v. 86, p. 1-5, 2021.

LIMA, M. F.; BOURINI, F. M.; SANTOS, L. L. A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. **International Journal of Professional Business Reviwe**, v. 5, n. 1, p. 86-104, 2020.

LIU, C.; YANG, J. How hotels adjust technology based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 9, p. 2907-2931, 2021.

MACIEL, V. Turismo corporativo mais que triplica no primeiro semestre de 2022. **MTUR**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-corporativo-mais-que-triplica-no-primeiro-semester-de-2022>. Acesso em: 24 de out. 2022.

MASHINGAIDZE, M.; PHIRI, M.; NYATSAMBO, M. Dynamic Capabilities and Growth of Small and Medium Tourism Enterprises during the COVID-19 Pandemic: The Role of Organisational Innovation. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 11, n. 4, p. 1520-1534, 2022.

MIAO, L.; IM, J.; SO, K. K. F.; CAO, Y. Post- pandemic and post- traumatic tourism behaviour. **Annals of Tourism Research**, v. 95, p. 1-4, 2022.

MOURA, V. Micro e pequenas empresas representam 89% dos empreendimentos do setor de Turismo. **Ministério do Turismo**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/micro-e-pequenas-empresas-representam-89-dos-empreendimentos-do-setor-de-turismo>. Acesso em: 24 out. 2022.

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.

MONTANDON, A. Espelhos da hospitalidade. In: MONTANDON, A. (Org). **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Senac SP, 2011, p. 31-37.



NOTARO, T. Êxodo urbano. **Diário de Pernambuco**, 2020. Disponível em: <http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/noticia/cadernos/vidaurbana/2020/04/exodo-urbano.html>. Acesso em: 24 out. 2022.

NTOUNIS, N; PARKER, C; SKINNER, H; STEADMAN, C; WARNABY, G. Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. **Current Issues in Tourism**, v. 25, n. 46-59, 2021.

OLIVEIRA, J. P.; BECEGATO, L. C.; TRICÁRIO, L. T. Hospitalidade urbana de destinos turísticos: Um estudo do Distrito de Santo Antônio de Lisboa em Florianópolis (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 16, p. 1-13, 2022.

PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. E. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences Journal**, v. 42, n. 01, p. 239-273, 2011.

PITT- RIVERS, J. A lei da hospitalidade. In: PITT- RIVERS, J. **The fate of shechem or the politics of sex: Essays in the Anthropology of the Mediterranean**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 94-112, 1977.

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

RASHID, S; RATTEN, V. Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable**, v. 17, n. 3, p. 457-476, 2021.

RAPOSO, P. Gravata recebe selo Safe Travels. **Movimento Econômico**. 2022. Disponível em: <https://movimentoeconomico.com.br/estados/pernambuco/2022/05/03/gravata-recebe-selo-safe-travels/>. Acesso em: 23 out. 2022.

RODRIGUES, B. V.; WADA, E. K.; ANTUNES, A. C. G.; VILKAS, A. C. A influência da hospitalidade na gestão de crises nos negócios durante o isolamento social. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 77-96, 2021.

SERVIÇO CULTURA. **Pernambuco é agraciado com selo internacional Safe Travels**. 2020. Disponível em: <http://www.cultura.pe.gov.br/canal/servico/pernambuco-e-agraciado-com-selo-internacional-safe-travels/>. Acesso em: 01 nov.2022.

SHAPOVAL, V; HÄGGLUND, P; PIZAM, A; ABRAHAM, V; CARLBÄCK, M; NYGREN, T; SMITH, R. The COVID-19 pandemic effects on the hospitality industry using social systems theory: A multi-country comparison. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, p. 1-12, 2021.

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.



TEECE, D. J. The Foundations of Enterprise Performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014.

TEECE, D. J.; PETERAF, M. A.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 3, p. 359-368, 2018.

TEECE, D. J. Hand in glove: open innovation and the dynamic capabilities framework. **Strategic Management Review**, v. 1, n. 2, p. 233-253, 2020.

UNWTO. **2020: a year in review**. 2021. Disponível em: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>. Acesso em: 24 out. 2022.

VALDUGA, V.; GARDOLINSKI, S. A.; FARIA, A. B. C.; SILVA, J. L. K. **Hospitalidade, acolhimento e amorosidade no turismo: uma análise bibliométrica**. *Ateliê Do Turismo*, v. 5, n. 2, p.1-19, 2021.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Review**, v. 24, n. 19, p. 991-995, 2003.

WTTC. **Safe Travels' Stamp Application**. 2020. Disponível em: <https://wttc.org/initiatives/safetravels-stamp-application>. Acesso em: 23 out. 2022.

YU, M.; CHENG, M.; YANG, L.; YU, Z. Hotel guest satisfaction during COVID-19 outbreak: The moderating role of crisis response strategy. **Tourism Management**, v. 93, p. 1-14, 2022.