



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HOTELARIA E TURISMO

LUCCAS VINICIUS CAVALCANTI SOUZA

AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
HOSPEDAGEM DE FERNANDO DE NORONHA-PE NO ENFRENTAMENTO DA
PANDEMIA DA COVID-19

RECIFE
2023

LUCAS VINICIUS CAVALCANTI SOUZA

AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
HOSPEDAGEM DE FERNANDO DE NORONHA-PE NO ENFRENTAMENTO DA
PANDEMIA DA COVID-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Área de concentração: Hotelaria e Turismo.

Orientadora: Prof^a. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira.

Recife
2023

Catálogo na Biblioteca:

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S729c Souza, Luccas Vinicius Cavalcanti

As capacidades dinâmicas de micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha-PE no enfrentamento da pandemia da COVID-19 / Luccas Vinicius Cavalcanti Souza. – 2023.

104 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Yakara Vasconcelos Pereira.

Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.

Inclui referências e apêndices.

1. Hotelaria. 2. Covid-19, Pandemia de, 2020-. 3. Crises financeiras. I. Pereira, Yakara Vasconcelos (Orientadora). II. Título.

338.4791 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2023 – 096)

LUCCAS VINICIUS CAVALCANTI SOUZA

**AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
HOSPEDAGEM DE FERNANDO DE NORONHA-PE NO ENFRENTAMENTO
DA PANDEMIA DA COVID-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Aprovado em: 10 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Yákara Vasconcelos Pereira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Viviane Santos Salazar (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Vinicius Moreira (Examinador Externo)
Universidade Federal de Campina Grande

à minha mãe, por sempre acreditar em mim.
e à Aurení (*in memoriam*), por ter sido a maior pessoa nessa vida a me incentivar a sair
da minha zona de conforto e fazer um mestrado.

AGRADECIMENTOS

Ao decorrer desta dissertação eu pensei muito em quem agradecer toda essa longa jornada que foi o mestrado. Eu começo agradecendo a mim mesmo por não ter desistido. Mesmo lá no fundo, quando tudo parecia que estava errado, eu nunca deixei de acreditar em mim e isso foi meu motor.

Seguindo com os agradecimentos tenho as famílias, por que as famílias? Porque tenho a de sangue e a de coração. Vou começar falando da de sangue: Mainha, tais vendo que eu fiz o esforço mais uma vez? Eu divido essa conquista com a senhora, no final das contas sem a senhora nada disso teria acontecido, sangue de professor sempre aflora, obrigado por ser minha inspiração, te amo para sempre. Mãe Nina e Pai Jorge, como me aguentam tanto? Amo vocês. Lud, Dedé e Pai Charles: Ohana kakakka!!!!!!! Petrus e Tia Márcia, obrigado.

Agora são os do coração, que não são de sangue, mas às vezes é até mais: Raquel, Mozart, Carol, Tati, Débora, Gui, Bruna, obrigado por todo CAOS!

No programa pude conhecer pessoas incríveis, queria destacar minha orientadora Yákara por ter tido paciência comigo nos momentos que eu mais precisava, por cada puxão de orelha, por cada interrupção (kkkk). Professora, eu tenho 100% de certeza que se não fosse pela senhora eu não teria conseguido. Mil vezes obrigado.

Aos membros da banca examinadora composta pelos professores Dr. Vinicius Moreira e Dr.^a Viviane Salazar pelas contribuições à minha pesquisa, suas contribuições deram um giro na minha cabeça, obrigado.

Aos desorientandos; Kamilla, tais fechando né? Era um alívio poder desabafar horas contigo kkkkkk, obrigado por ser literalmente essa pessoa que estava 24 horas disponível e Livia, mulher inteligente, esposa, mãe, gerente, mestranda... toda minha admiração. Meninas, eu não tenho palavras para agradecer as trocas, meu Deus, que bom que foi com vocês, tudo ficou mais leve.

Os colegas, Pam, Tamires, Marcos, Layane, Virgínia, Ana Karla, Marília e Patrícia, as aulas com vocês ficavam mais leves! Obrigado.

A quem foi meu anjo, viabilizando minha pesquisa, Adriana Flor, são sete anos de amizade e trocas sinceras, eu amo a forma como você acredita em mim, obrigado por ser minha casa em Noronha. Obrigado por tudo que você fez e vem fazendo por mim, adoro perceber como nossa amizade é madura, sem julgamentos e egos. Te amo, Flor!

PAULA LIMONJI, minha chefe, por toda paciência com o mestrando prestes a defender, que coração!!!

Aos meus amigos de Fernando de Noronha, Carmem, Beca, Josemar, Fabi, Andrelli... Obrigado por TODA A AJUDA que puderam me oferecer.

À equipe do Forte Noronha por entenderem minhas ausências e acreditarem em mim nessa etapa tão importante da minha vida. Agradeço também ao PPHTUR, CAPES, CNPq e a UFPE (Edital PROPG nº 09/2023 de Apoio ao Pesquisador vinculado aos Programas de Pós-Graduação da UFPE).

RESUMO

A pandemia do coronavírus Covid-19 teve sua origem na China e se espalhou pelo mundo com cenários de mortes e caos, sendo o distanciamento social uma das principais recomendações. O turismo e consequentemente a hotelaria sofreram diretamente esse impacto quando não era possível se deslocar e vários destinos turísticos foram afetados durante esse período. Diante desse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos do novo coronavírus (COVID-19) nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha-PE. Para viabilizá-lo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem; e investigar as capacidades dinâmicas adotadas na pandemia. Para entender como as micro e pequenas empresas de hospedagem continuaram suas operações mesmo enfrentando uma crise. Para o presente estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa na pesquisa. Foram coletados e analisados documentos públicos, reportagens e entrevistas semiestruturadas com 15 gestores de pousadas do destino, 2 representantes do governo e 1 interlocutor da associação de pousadas de Fernando de Noronha. A análise de conteúdo foi apoiada pelo software ATLAS.ti. Os resultados demonstram os impactos que as empresas de hospedagem de Fernando de Noronha sofreram. Foi identificado que as empresas sofreram impactos positivos e negativos durante a pandemia. Os impactos positivos foram: intensificação das ações governamentais; capacitação da equipe e oferta de linhas de crédito. Os negativos foram: comprometimento da saúde mental; fechamento do destino; rigor no protocolo de abertura, uso das reservas financeiras para sobreviver; impossibilidade de gerar receita; diminuição do fluxo turístico e endividamento. Para identificar como tais empresas conseguiram se manter, a análise da criação de capacidades dinâmicas foi realizada a partir dos microfundamentos (detecção, apreensão e reconfiguração) durante a crise. As empresas criaram capacidades em cada uma de suas etapas, que ao final culminou na criação das CDs, a saber: detecção - capacidade de adquirir conhecimento; capacidade de estabelecer redes de relacionamentos e capacidade de criar parcerias para explorar o ambiente; apreensão - capacidade de implementar novos processos e rotinas, capacidade de aproveitar os benefícios governamentais, capacidade de flexibilização nas negociações, capacidade de criar alternativas para gerar receitas; e, reconfiguração – capacidade de adaptação. A descoberta consiste na capacidade dinâmica de adaptação como sendo a principal capacidade que pode ser apontada ou justificada como a base de sustentação dessas empresas.

Palavras-chave: Pandemia. Covid-19; Crises; Micro e Pequenas Empresas; Capacidades Dinâmicas; Hotelaria; Turismo.

ABSTRACT

The Covid-19 coronavirus pandemic originated in China and spread across the world with scenes of death and chaos, social distancing being one of the main recommendations. Tourism and consequently the hotel industry directly suffered this impact when it was not possible to travel and several tourist destinations were affected during this period. Given this context, the present research aims to analyze how dynamic capabilities have contributed to coping with the impacts of the new coronavirus (COVID-19) on micro and small hosting companies in Fernando de Noronha-PE. To make it possible, the following specific objectives were defined: Identify the impacts arising from the pandemic on micro and small hosting companies; and investigate the dynamic capabilities adopted in the pandemic. To understand how micro and small hosting companies continued their operations even facing a crisis. For the present study, a qualitative approach was used in the research. Public documents, reports and semi-structured interviews were collected and analyzed with 15 managers of inns at the destination, 2 government representatives and 1 interlocutor from the association of inns in Fernando de Noronha. Content analysis was supported by ATLAS.ti software. The results show the impacts that the hosting companies in Fernando de Noronha suffered. It was identified that companies suffered positive and negative impacts during the pandemic. The positive impacts were: intensification of government actions; training of the team and offer of lines of credit. And the negatives were: compromised mental health; fate closure; Rigor in the opening protocol, use of financial reserves to survive; inability to generate revenue; decrease in tourist flow and indebtedness. And to identify how such companies managed to stay on their feet, an analysis was made of the creation of dynamic capabilities from the microfoundations (detection, apprehension and reconfiguration) during the crisis. Companies created capabilities in each of their stages, which in the end culminated in the creation of DCs, namely: Detection - ability to acquire knowledge; ability to establish networks of relationships and ability to create partnerships to explore the environment. Apprehension - ability to implement new processes and routines, ability to take advantage of government benefits, flexibility in negotiations, ability to create alternatives to generate revenue. Reconfiguration – adaptability. The great finding consists of the Dynamic Capability of adaptation as being the main capacity that can be pointed out or justified as the support base of these companies.

Keywords: Pandemic; COVID-19; Crises; Micro and Small Enterprises; Dynamic Capabilities; Hospitality; Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localização de Fernando de Noronha.....	13
Figura 2. Divisão socioambiental de Fernando de Noronha.....	17
Figura 3. Impactos da pandemia nas pousadas	48
Figura 4 - Capacidades que sustentam o microfundamento de sense/detecção.....	61
Figura 5 - Capacidades que sustentam o microfundamento de seizing/aproveitamento.....	66
Figura 6 - Capacidades que sustentam o microfundamento de reconfiguring/reconfiguração.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação do porte de empresas	16
Quadro 2. Principais ameaças às micro e pequenas empresas.....	23
Quadro 3. Tipos de crises que afetam o setor hoteleiro.....	26
Quadro 4 – Apresentação das empresas investigadas.....	39
Quadro 5 - Informações sobre os sujeitos entrevistados.....	41
Quadro 6 – Fontes de pesquisa e resultado das buscas.....	43
Quadro 7 - Documentos analisados.....	43
Quadro 8 - Processos de validade e confiabilidade da pesquisa.....	45
Quadro 9 - Etapas do Plano de Retomada do Turismo em Fernando de Noronha.....	54
Quadro 10 – Impactos da pandemia nas empresas de hospedagem.....	57
Quadro 11 - Capacidades de detecção para enfrentar os impactos da pandemia.....	64
Quadro 12 - Capacidades de aproveitamento para enfrentar os impactos da pandemia.....	72
Quadro 13 - Capacidade de reconfiguração para enfrentar os impactos da pandemia.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADASTUR	Cadastro de prestadores de serviços turísticos
CDs	Capacidades Dinâmicas
FecomercioSP	Cadastro de prestadores de serviços turísticos do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMT	Organização Mundial do Turismo
RBV	<i>Resource Based View</i> ou Visão Baseada em Recursos
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MPEs	Micro e Pequenas empresas
FN	Fernando de Noronha
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de meios de hospedagem
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	Introdução	11
1.1	Definição do problema da pesquisa.....	11
1.2	Objetivos da pesquisa.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	Justificativa da escolha do tema	15
1.4	Estrutura da dissertação.....	20
2	Referencial teórico.....	21
2.1	Micro e Pequenas empresas	21
2.2	Crises e hotelaria	26
2.3	Capacidades dinâmicas no turismo em contexto de crise.....	30
3	Procedimentos metodológicos.....	37
3.1	Delineamento da pesquisa.....	37
3.2	Crterios de seleção dos casos e sujeitos estudados.....	37
3.3	Coleta de dados, estudo piloto e técnica de análise de dados...	42
3.4	Procedimentos de validação e confiabilidade.....	39
4	Análise dos dados.....	47
4.1	Impactos da pandemia nas pousadas de Fernando de Noronha.	48
4.2	Processo de criação das capacidades dinâmicas durante a pandemia.....	59
4.2.1	Análise dos microfundamentos.....	60
5	Considerações Finais	80
6	Referências.....	83
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para gestores de pousadas em Fernando de Noronha.....	94
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para representantes do governo	97
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista para a Associação de	

Pousadas de Fernando de Noronha (APFH)	98
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista para gestores de pousadas em Fernando de Noronha revisado	99
APÊNDICE E - Roteiro de entrevista para representantes do governo revisado	103

1 INTRODUÇÃO

Esta introdução tem por finalidade abordar o tema de investigação a partir da definição do problema de pesquisa e apresentação dos objetivos, justificativa e estrutura da dissertação.

1.1 Definição do problema de pesquisa

A pandemia do novo Coronavírus Sars-COV-2 (Covid-19) apresentou seu epicentro na cidade de Wuhan, na China, em 2019 (OMS, 2021) e rapidamente se espalhou pelo planeta, deixando o mundo em alerta. Isso fez com que a OMS começasse a promover uma série de medidas para impedir a disseminação do vírus. Em consequência, a pandemia acabou trazendo bloqueios de circulação de pessoas, lockdowns, aumento diário de infectados e de mortes.

A resposta para conter a pandemia se traduziu em bloqueios entre as nações e amplas restrições à circulação de pessoas, ocasionando o fechamento de fronteiras, tornando o turismo um dos setores econômicos mais afetado (OMT, 2020). As empresas desse segmento foram atingidas pelas paralisações decretadas em diferentes países, crise no sistema de saúde e redução do número de voos (queda de 74% em 2020) que acabou acarretando na diminuição da procura por agências de viagem, transportes e meios de hospedagem, tendo como consequência o aumento do desemprego (DA SILVA FONSECA; MENDES; CAÑIZAL, 2021).

A perda em receita está próxima a US\$ 1,3 trilhão, indicando que o turismo internacional poderia cair para níveis da década de 1990 (OMT, 2020). Esses dados estão em consonância com a vulnerabilidade característica desse segmento econômico. Nesse sentido, Berbekova, Uysal e Assa (2021) expõem a fragilidade do setor hoteleiro a crises, sendo causadas tanto por fenômenos naturais quanto humanos. Dentre essas crises é possível destacar o tsunami no Oceano Índico (2004) (HENDERSON, 2007), o furacão Katrina nos EUA (BECKEN; HUGUEY, 2013), a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) (KAVITHA; SUGAPRIYA, 2021), o tsunami de Samoa, as inundações na Austrália (WALTERS; WALLIN; HARTLEY, 2019), ataques terroristas nos Estados Unidos (KOSOVÁ; ENZ, 2012) e a pandemia do COVID-19 (WU et al., 2021).

Diversos destinos turísticos foram impactados durante a pandemia, no entanto convém chamar a atenção para um tipo de destino em particular, os insulares, por suas características de tamanho, distância do continente e limitação de desenvolvimento (PAIXÃO; CORDEIRO; KOROSSY, 2021). A distância entre uma ilha e o continente

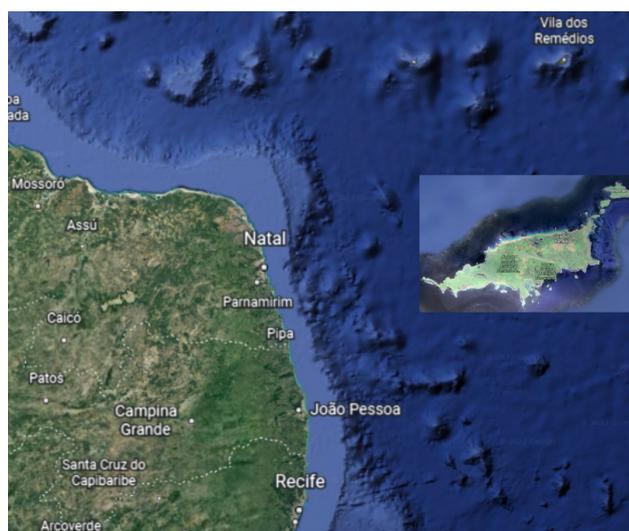
indica que necessita contar com o transporte aéreo e marítimo para o deslocamento de cargas. Geralmente, a carga marítima é considerada a opção mais viável devido ao menor custo e menos poluente em termos de emissão de CO₂. Com tal limitada, características de infraestrutura portuária não convencionais e altos custos de frete estão presentes, desse modo a necessidade de priorizar e entregar os suprimentos para as ilhas continua sendo crucial (KONTOVAS; SOOPRAYEN, 2020).

Essas questões de exposição e sensibilidade aos perigos estão ligadas à vulnerabilidade econômica. Muitos setores importantes nas ilhas – como a pesca e o turismo – são sensíveis a perturbações ambientais, tornando as questões de economia geralmente mais suscetíveis a danos causados por mudanças ambientais do que os setores mais industrializados. Além da vulnerabilidade econômica, as pequenas ilhas também possuem ecossistemas vulneráveis. Os recursos de água doce, uso do solo, e o desmatamento ambiental são propensos à superexploração à medida que as populações e a dinâmica econômica crescem (BARNETT; WATERS, 2016).

O locus desta pesquisa está nesse contexto insular, se trata do arquipélago de Fernando de Noronha, com uma extensão territorial de 26 km², sendo formado por 21 ilhas, ilhotas e rochedos e com distância de 545 km da capital do estado de Pernambuco (Recife). O arquipélago pertence a Pernambuco enquanto governança política, sendo considerado um Distrito Estadual. A localidade conta com apenas um aeroporto e um porto – assim, todos insumos e o deslocamentos de pessoas se dão por essas vias - o que acaba dificultando o recebimento de recursos.

Apesar dos fatores geográficos limitados, Fernando de Noronha (ver figura 1) desponta como um dos destinos turísticos mais desejados do Brasil, sendo considerado pelo Ministério do Turismo um dos 65 lugares indutores do turismo no país. Uma de suas praias (Baía do Sancho) foi eleita por 4 anos seguidos como a mais bela do mundo pelo site TripAdvisor (G1, 2019).

Quanto ao período mais crítico da pandemia para o destino, que culminou no bloqueio do fluxo de turistas, apenas os trabalhadores temporários e moradores de Fernando de Noronha estavam autorizados a circular no continente. A medida de restrição total de acesso ao arquipélago foi expedida em 16 de abril de 2020 e perdurou até 1º de setembro de 2020 (DIARIO DE PERNAMBUCO, 2020). Foram 4 meses e 16 dias quando as empresas do destino pararam de operar, sendo permitido o funcionamento apenas dos estabelecimentos essenciais.

Figura 1 – Localização de Fernando de Noronha

Fonte: Google Earth, adaptado pelo autor (2023).

No estudo do IPEA, Fernando de Noronha é apontada como a localidade mais dependente do turismo no Brasil, sendo 65% dos estabelecimentos do arquipélago voltados ao turismo, explicitando ainda mais a interdependência econômica e social. O arquipélago conta com um número expressivo de meios de hospedagem. No site do Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR, 2022) do Ministério do Turismo, o destino exibe uma quantidade de 157 empreendimentos de hospedagem.

Os empreendimentos de Fernando de Noronha, com regras impostas pelo Plano de Manejo em relação ao uso do solo e capacidade de pessoas, tornam o local habitado majoritariamente por Micros e Pequenas Empresas (MPes) de turismo, principalmente as empresas de hospedagem como as pousadas. As MPes possuem uma importância considerável, sendo responsável por 98% do total de empresas operantes no Brasil (SEBRAE, 2018).

Nesse âmbito, quando as MPes do turismo são atingidas por crises, toda cadeia produtiva acaba recebendo algum tipo de impacto. Nesses cenários imprevisíveis, a capacidade das empresas de reconfigurar recursos é crucial para a sobrevivência organizacional e também para captar oportunidades (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2021), trata-se do estabelecimento de capacidades dinâmicas.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) as capacidades dinâmicas são definidas como a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. De modo similar, Zollo e Winter (2002) abordam que há uma conexão direta entre as capacidades dinâmicas e a elevada

performance das empresas ou seu funcionamento estável que operam em ambientes turbulentos. As capacidades dinâmicas refletem o modo da organização alcançar formas inovadoras para obter vantagem competitiva, devido às circunstâncias em que estão inseridas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Assim, as capacidades dinâmicas (CD) podem auxiliar as empresas de turismo a enfrentar eventos dessa magnitude. As CDs estão interligadas positivamente à performance da organização em cenários de turbulência. Isso é possível porque as CDs estão direcionadas a sentir, reconfigurar e transformar os recursos organizacionais para responder a mudanças em ambientes instáveis (PATTANASING; AUJIRAPONGPAN; SRIMAI, 2019).

No campo de estudo de estratégia empresarial, as capacidades dinâmicas surgem como um arcabouço teórico que versa sobre a superação de empresas em ambientes de rápidas mudanças como os de crise (BECKER, 2004). Há estudos que apontam que as CDs estão interligadas de forma positiva ao elevado desempenho das empresas que operam em ambientes instáveis e de rápida mudança tecnológica (LIANG; FANG; WU, 2020; BARCELOS et al., 2018).

A literatura científica reconhece o papel das capacidades dinâmicas no incentivo à reconfiguração e melhoria da base de recursos existentes para que a empresa possa manter a vantagem competitiva ao longo do tempo. Na gestão de crises, as CDs fornecem possibilidades que permitem que as organizações respondam às mudanças ambientais disruptivas por meio do processo de transformação de rotina, alocação e utilização de recursos (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2019).

É necessário expandir as investigações sobre o estabelecimento de capacidades dinâmicas na pandemia em diferentes locais e setores econômicos, uma vez que a doença causou impactos financeiros mundiais (MARCO-LAJARA et al., 2021), devendo focar em diferentes destinos e empresas. As pesquisas devem investigar como as capacidades dinâmicas no contexto de crise são institucionalizadas em organizações da área do turismo (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2021).

Diante do exposto, esta investigação está alinhada à visão contemporânea que aponta que as capacidades dinâmicas devem continuar sendo analisadas em diversos contextos (LOURO; ALMEIDA; PELESSARI, 2017) incluindo cenários pandêmicos. Sendo necessário realizar pesquisas pós-pandemia ou pós-crise para entender como as

CDs contribuíram no desempenho e continuação das empresas (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Para preencher essa lacuna e contribuir no avanço da ciência, este estudo busca compreender como as Micro e Pequenas Empresas (MPES) de hospedagem de Fernando de Noronha conseguiram sobreviver e se manter competitivas no contexto pandêmico. Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos do novo coronavírus (COVID-19) nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha-PE?

Apresentada a problemática, discorre-se acerca dos objetivos do estudo, tais objetivos são responsáveis por guiar a investigação em busca da resolução do problema de pesquisa.

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos que embasam o problema de pesquisa são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos do novo coronavírus (COVID-19) nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha-PE.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem;

II. Investigar as capacidades dinâmicas adotadas na pandemia.

1.3 Justificativa

Crises globais sejam econômicas, políticas ou sanitárias, desastres ambientais, surgimento de novas tecnologias e aumento da concorrência são fenômenos que exigem que as organizações se adaptem ou mudem rapidamente (GIROD; WHITTINGTON, 2017). A pandemia, causada pelo novo coronavírus, mudou o cenário em que as empresas operavam até dezembro de 2019.

A partir desse contexto, os dirigentes das empresas perceberam o dinamismo do ambiente (HAARHAUS; LIENING, 2020). Para enfrentar essa realidade, um caminho

promissor vem do campo da gestão estratégica, evidenciando que as capacidades dinâmicas são fatores relevantes para facilitar as atividades estratégicas e melhorar o desempenho organizacional (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2019).

As empresas que estabelecem CDs conquistam performance superior frente aos concorrentes (ZALUSKI et al., 2021; USIRONO, 2019). Assim, a abordagem das capacidades dinâmicas é necessária, sendo crucial para analisar a forma que a empresa responde e se recupera da mudança do ambiente (MARCO-LAJARA et al., 2021), portanto justifica-se a realização desta pesquisa.

No Brasil, existe a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, que foi criada para a proteção das MPEs. Instituída em 2006, e desde sua criação, a Lei Geral já sofreu algumas alterações, porém o objetivo continua sendo cooperar para o desenvolvimento e a competitividade das MPEs do Brasil, servindo de meio para geração de postos de trabalho, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (BRASIL, 2006).

As implicações das MPEs em nível nacional são expressivas, sendo responsáveis em 2018 por uma fatia de 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos do Brasil. Além disso, as MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado que correspondem a 16,1 milhões (SEBRAE, 2018). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as MPEs podem ser classificadas de acordo com o número de colaboradores, conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1. Classificação do porte de empresas

Porte	Setor
	Serviço e comércio
Microempresa	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2018).

Além disso, o Plano de Manejo de Fernando de Noronha, que é um documento técnico obrigatório, elaborado a partir de vasto estudo da unidade de conservação,

baseado em diagnósticos do meio físico, biológico e social para estabelecer um modelo de gestão e manejo dos recursos naturais da localidade e dispõe das características de construções de empreendimentos, levando em consideração a geografia, enquanto Parque Nacional (PARNA) e Área de Proteção Ambiental (APA), ou seja possui duas unidades de conservação. Esse documento, que impõe regras aos impactos de construções, reformas, redução de danos ambientais, permissão do uso do solo e outros, faz com que tais regras influenciem o tamanho dos empreendimentos em Fernando de Noronha, não permitindo que empresas de grande porte, que possam causar grandes impactos ambientais, se instalem na ilha. Por isso, Fernando de Noronha se torna um destino formado por micro e pequenas empresas, especialmente pelas pousadas.

As pousadas têm um modelo estrutural baseado nas antigas hospedarias de turismo, porém vêm ganhando notoriedade e crescimento no mercado brasileiro por ser uma alternativa de hospedagem mais acessível em termos financeiros, agradável, que atende às necessidades de descanso, oferece mais conexão entre funcionários e hóspedes, conforto e lazer (ZANELLA; ANGELONI, 2006).

Como estabelecimento comercial, os meios de hospedagem de pequeno porte são organizações privadas, dessa forma precisam ser administrados e para que isso aconteça, é necessário que os gestores tenham competências para conquistar o equilíbrio com o ambiente, experiência e conhecimento, aliados à importância da inovação para garantir diferenciação e vantagem competitiva (ZANELLA; ANGELONI, 2006. POGGI; BORGES; ARAÚJO CRUZ, 2006; DO NASCIMENTO CARVALHO; DA SILVA; ZAGO, 2011).

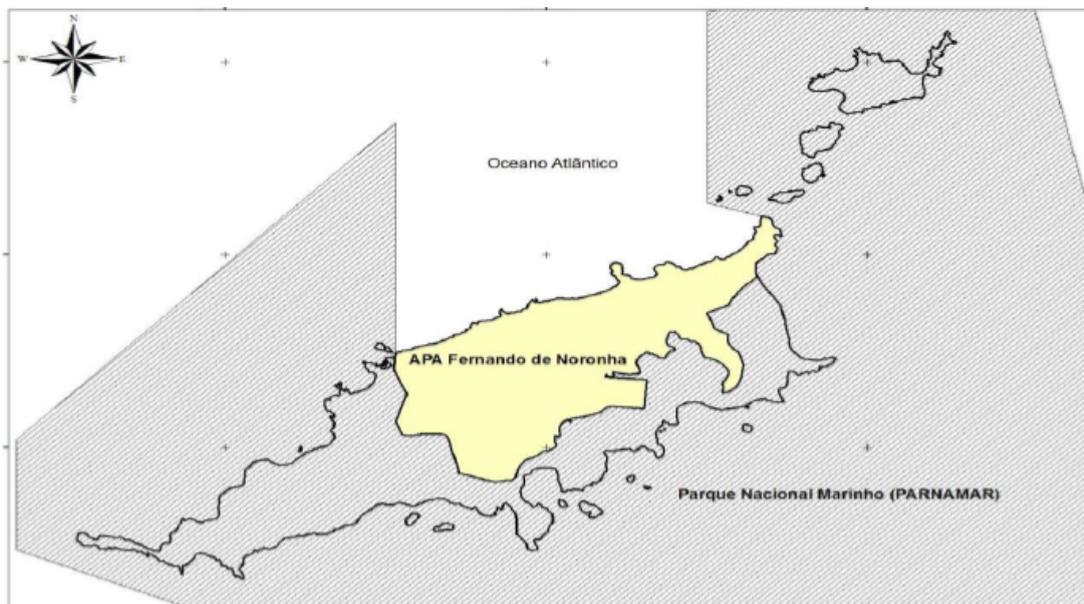
É importante apresentar o contexto em que as MPEs de hospedagem de Fernando de Noronha estão inseridas, pois não se trata de um contexto usual. Tais empreendimentos operam no ambiente insular, que resulta em uma série de limitações em relação às empresas que estão no continente.

Devido ao reduzido número de habitantes nas ilhas, essas localidades são formadas majoritariamente por pequenos mercados domésticos, sendo incapazes de explorar economias de grande escala, são impedidas de fornecer uma série de bens e serviços resultando em elevada importação. A dependência das importações também significa que os locais insulares são vulneráveis à volatilidade do fornecimento de insumos disponíveis, aos sistemas limitados de transporte e não confiáveis.

Em se tratando da governança de Fernando de Noronha é composta por uma série de aspectos diferentes dos demais destinos do Brasil. Na figura 2 é possível

entender como se dá o processo de divisão territorial em relação às unidades de conservação.

Figura 2 - Divisão socioambiental de Fernando de Noronha



Fonte: Santana et al. (2016).

A área em cinza aponta a área do Parque Nacional Marinho (PARNAMAR) onde sua gestão se dá por meio do ICMBio, um órgão federal, e nesse espaço são permitidas apenas atividades de cunho de pesquisa e visitação controlada de algumas áreas por turistas. Já na parte amarela existe outra categoria de unidade de conservação, a Área de Preservação Ambiental de Fernando de Noronha (APA). Esse espaço é gerido pelo governo local, intitulado de Autarquia Territorial Distrito Estadual de Fernando de Noronha (ATDEFN), vinculado ao estado de Pernambuco. Neste espaço pode existir construções e se apresenta como a parte urbana, ou seja, a parte habitada da ilha.

Diversos órgãos gestores compõem a governança de Fernando de Noronha, governo local, IBAMA, ICMBio, Golfinho Rotador, Projeto TAMAR e outros (SANTANA et al., 2016). Fioravanso e Nicolodi (2021) indicam que há ordenamento jurídico ambiental e presença de órgãos com objetivos claros, no entanto, apresenta pouco diálogo entre o Estado (ATDEFN) e a União (ICMBio) e baixa efetividade dos espaços de participação social. Os autores ainda apontam que isso implica no não cumprimento das regras ou modificações conforme demandas do setor econômico e apresenta o contexto socioambiental conturbado e problemático.

Fazendo um adendo em relação entre o Estado e a União e a falta de diálogo, no dia 11 de março de 2023 foi anunciado que o território de Fernando de Noronha terá a gestão compartilhada entre a União e o Estado de Pernambuco na gestão do destino (G1, 2023). Espera-se que com a guarda compartilhada esse diálogo possa se aperfeiçoar.

Em relação ao termo sustentabilidade, Cordeiro e Körössi (2019) evidenciam que a economia local é muito bem pensada e traz novos modelos de negócios que criam outra dinâmica para o destino, hoje os arrendamentos das pousadas por empresários externos vêm se tornando cada vez mais comum e perdendo a característica de pousadas domiciliares. Uma vez que o destino vem crescendo a arrecadação pública também tende a aumentar, no entanto o fator social é duramente prejudicado.

A transformação de Fernando de Noronha em um destino de luxo, atingiu em cheio os ilhéus e trabalhadores, pessoas que compõem a sociedade local. Uma vez que o destino de luxo requer produtos de luxo, isso já encarece o custo de vida local, adicionado ao fato de ser uma ilha no meio do oceano atlântico e com uma logística dispendiosa (CORDEIRO; KÖRÖSSY, TÔRRES, 2018). Os ilhéus sofrem com os elevados preços dos insumos e com fatores limitantes de variedade de produtos.

A vulnerabilidade de localidades insulares, juntamente com sua capacidade de adaptação limitada às forças econômicas e ambientais de grande escala, os tornam expostos a estressores exógenos. Os estressores exógenos são classificados como desastres ambientais ou naturais, choques relacionados ao comércio, desastres de doenças infecciosas e outros desastres causados pelo homem (KONTOVAS; SOOPRAYEN, 2020). A exemplo do COVID-19 que apresentou riscos econômicos e de saúde significativos para as pequenas economias insulares em desenvolvimento, dada a sua limitação econômica, alto grau de abertura e extrema dependência do desempenho econômico de algumas economias (ONU, 2022).

O sistema de meios de hospedagem de Fernando de Noronha é responsável pelo elevado fluxo financeiro, quantitativo de moradores locais envolvidos e impacto ambiental. Os problemas enfrentados pelos empresários das pousadas de Fernando de Noronha decorrem da baixa formação em gestão administrativa e financeira, em hotelaria e sustentabilidade dos meios de hospedagem. Essa lacuna de qualificação profissional tem revelado graves problemas ao desenvolvimento sustentável e à cidadania dos ilhéus (ICMBIO, 2017).

Entender como as empresas dessas pequenas economias desenvolveram capacidades dinâmicas durante a crise é importante para se preparar para futuras adversidades, uma vez que Jiang, Ritche, Verreyne (2019) apontam as capacidades dinâmicas como mecanismo que permite a resistência à turbulência ambiental como as crises e desastres. Nesse âmbito, há estudos que revelam a eficácia do desenvolvimento de capacidades dinâmicas para o enfrentamento de crises e desastres no âmbito do turismo (CHIH et al., 2022; MARCO-LAJARA et al., 2021, ZAMANI; GRIVA; CONBOY, 2022).

Portanto, a realização deste estudo justifica-se por investigar as capacidades dinâmicas em ambiente turbulento com especificidades particulares, a exemplo das organizações situadas na localidade brasileira mais dependente do turismo no Brasil (SAKOWSKY, 2015). Sendo assim, esta pesquisa busca compreender como as CDs colaboram na continuidade de micro e pequenas empresas de Fernando de Noronha para lidar com esse cenário, contribuindo também no desenvolvimento do conhecimento acerca de capacidades dinâmicas no turismo.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo da introdução, é apresentado o problema de pesquisa, em seguida são expostos os objetivos geral e específicos e por último a justificativa. O segundo capítulo do referencial teórico está subdividido em três partes, sendo a primeira uma abordagem das micro e pequenas empresas, seguida por crises na hotelaria e por último, as capacidades dinâmicas no turismo em contexto de crise.

O capítulo 3 com os procedimentos metodológicos está esquematizado com o delineamento da pesquisa, critérios de seleção dos casos e sujeitos estudados, coleta de dados, estudo piloto e técnica de análise de dados e procedimentos de confiabilidade.

No capítulo 4 revela-se a análise dos dados coletados para responder aos objetivos da pesquisa. Em seguida, o capítulo 5 possui as considerações finais que antecede as referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca aproximar-se dos principais construtos da base teórica da pesquisa. A seção divide-se em três partes, a primeira se refere às micro e pequenas empresas, a segunda contempla as crises sofridas pelo setor hoteleiro e por último as capacidades dinâmicas nas empresas de turismo são retratadas.

2.1 Micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas (MPEs) se apresentam no cenário econômico global como geradoras de riquezas e com participação direta no desenvolvimento econômico de diversos países. As MPEs são a principal fonte de emprego nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (KAMUNGE; NJERU; TIRIMBA, 2014). Só no Brasil, segundo o SEBRAE (2018), as MPEs são responsáveis por 30% do PIB, 72% dos empregos e 99% de todas empresas do país, sendo os serviços o setor que apresenta maior expressividade dentre as MPEs. Esses significativos números fazem com que as MPEs sejam alvos de estudos para compreender como se dá seu desenvolvimento, gestão, fragilidade e apontar possíveis soluções para que se tenha fortalecimento das empresas.

As MPEs apresentam diversos benefícios para a sociedade, nos países do leste europeu são consideradas a chave para o crescimento econômico e desenvolvimento social (PETRUNENKO et al., 2021), além de contribuírem positivamente na diminuição da pobreza nos países em desenvolvimento (MBUYISA; LEONARD, 2017). Apesar dos diversos benefícios trazidos pelas MPEs para a economia e para a sociedade, há pesquisas que revelam o desempenho gerencial e seus principais desafios, evidenciando as fragilidades enfrentadas pelas MPEs (KAMUNGE; NJERU; TIRIMBA, 2014; MBUYISA; LEONARD, 2017; GAGLIO; KRAEMER-MBULA; LORENZ, 2022).

É possível apontar essas fragilidades, a começar pela falta de habilidades gerenciais. Muitas vezes por serem empresas pequenas, com característica de administração familiar, acabam criando suas próprias metodologias de administração (KAMUNGE; NJERU; TIRIMBA, 2014).

A falta de habilidade gerencial pode trazer sérias consequências para o futuro das MPEs, sendo responsável até pelo fechamento precoce. Essas implicações afetam diretamente o desempenho organizacional e a tomada de decisão, sendo o gestor o ator

principal no que tange o funcionamento das empresas (PICCHIAI; COSTA, 2017). A falta de conhecimento e acesso à informação são também problemas a serem enfrentados pelas MPEs.

A limitação de acesso à informação direcionada à gestão empresarial prejudica diretamente o desempenho do gestor. Para garantir que os gestores tenham acesso a capacitações gerenciais e treinamentos relacionados à área, é preciso também que o poder público crie programas governamentais voltados a esses interesses. O acesso à informação faz com que os gestores possam estar mais conectados com a realidade do mercado, permitindo se manter de forma competitiva e garantindo os melhores recursos para seus estabelecimentos (SURYA et al., 2021).

Uleanya, Omotosho e Gamede (2021) apontam que a falta de instrução nos países menos desenvolvidos pode impactar diretamente nos gestores, e defendem que para lidar com uma atividade de tamanha importância global, a informação deveria partir desde o ensino escolar, com o estímulo ao empreendedorismo. Outro desafio enfrentado pelas MPEs é a falta de financiamento como suporte ao sustento dessas empresas. Um número expressivo de MPEs não tem acesso à linha de crédito porque as empresas não se adequam às exigências que as companhias de financiamento solicitam, tais exigências podem ser a falta de recursos físicos externos, capital e renda, a falta de transparência nos mecanismos de financiamentos e os altos riscos percebidos (LOUMAN et al., 2022).

Apesar das restrições, há estudos que apontam a importância do financiamento para as MPEs (NEGASH, 2022; XU et al., 2020). A falta de financiamento pode ser um problema, principalmente em países em desenvolvimento onde dependem diretamente das MPEs. O financiamento ajuda a aumentar a receita, manter a folha de pagamento em dia e garante a função social e econômica na sociedade. Porém, tais empreendedores também lidam com a concorrência de empresas maiores, o que também configura como um desafio.

Os potenciais clientes percebem que as pequenas empresas geralmente não têm a capacidade de fornecer serviços de elevada qualidade e são incapazes de satisfazer mais de um projeto crítico ao mesmo tempo (KAMUNGE; NJERU; TIRIMBA, 2014), abrindo espaço para a concorrência com empresas de maior porte, não contribuindo no comércio justo, devido às características de empresas maiores em relação às menores. Muitas vezes, empresas de grande porte são selecionadas e fecham negócios por sua influência no mercado e reconhecimento (BOWEN; MORARA; MUREITHI, 2009).

Grandes empresas acabam afetando diretamente a concorrência com as MPEs, podendo restringir significativamente o resultado. Existe uma real necessidade de avaliar a importância do papel das grandes empresas no apoio às MPEs, por isso é crucial que as entidades apoiem as MPEs por meio de comércio justo, negociações éticas e desenvolvimento de alianças estratégicas - que precisam ser consideradas com cautela (MAKWARA, 2022). A seguir, no quadro 2 são evidenciadas as ameaças às MPEs identificadas na revisão de literatura.

Quadro 2. Principais ameaças às micro e pequenas empresas

Ameaças	Autores
Concorrência de empresas de maior porte	(MAKWARA, 2022; BOWEN; MORARA; MUREITHI, 2009)
Dificuldades de acesso aos financiamentos	(XU et al., 2020; LOUMAN et al., 2022; KANAPICKIENE; SPICAS, 2019; NEGASH, 2022)
Falta de capacitação e acesso à informação empresarial	(ULEANYA; OMOTOSHO; GAMEDE, 2021; KAMUNGE; NJER; TIRIMBA, 2014; SURYA et al., 2021)
Limitação de capacidade gerencial	(KAMUNGE; NJER; TIRIMBA, 2014; PICCHIAI; COSTA, 2017)

Fonte: Elaboração própria (2023).

Apesar das barreiras enfrentadas, existem pesquisas que indicam soluções para os desafios enfrentados pelas MPEs. Nos estudos de MPEs a inovação é apontada como um recurso que tem o poder de garantir impactos positivos no funcionamento das empresas. A lei nº 10.973/2004 (BRASIL, 2004) na página 4 define o conceito de inovação como a:

[...] introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto, serviço ou processo já existentes que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

A inovação está diretamente relacionada à diversificação dos negócios em geral, a inovação aplicada às MPEs se torna essencial para ajudar a manter o equilíbrio e garantir vantagem competitiva. Também está ligada à estabilidade dos negócios garantindo novos padrões de gestão para atingir a sustentabilidade no mercado (SURYA et al., 2021).

Apesar da inovação ser um recurso importante na criação de vantagem competitiva e conseqüentemente na sobrevivência no mercado, é observado que as MPEs não exploram de forma adequada. As empresas dessa categoria não apresentam um grau satisfatório de inovação, fazendo com que continuem operando com o tradicional (WALTER; FERNANDES; FERNANDES, 2017), explicitando a falta de informação e capacitação. Outro aliado das MPEs são as tecnologias, a inovação tecnológica e a diversificação de negócios têm efeito significativo na comercialização de produtos e na estabilidade econômica das MPEs (IRWANTI et al., 2020).

O conceito de indústria 4.0, citada pela primeira vez na Alemanha em 2011, trouxe a ideia da digitalização dos processos das empresas introduzindo a tecnologia como o futuro precursor. Da Silva et al. (2022) argumentam que a adoção das tecnologias pelas MPEs é positivamente afetada no desenvolvimento de sistemas de produção flexíveis, capazes de fornecer previsões sobre demanda, custo, qualidade e sustentabilidade dos produtos e serviços oferecidos pelas MPEs.

O uso das tecnologias para melhorar a competitividade das MPEs se mostra expressivo. A tecnologia auxilia em diversos aspectos da gestão empresarial, tais como: administração, registros financeiros, marketing e promoção, além de comunicação com fornecedores e clientes (WIDAYANI; RACHMAWATI; NORMAWATI, 2019). Quando a inovação está direcionada ao uso das tecnologias, o ganho para as MPEs é ainda maior.

Tanto em países desenvolvidos quanto em nações em desenvolvimento, o uso da tecnologia mostra relação positiva entre inovação e produtividade. As MPEs no contexto de país em desenvolvimento podem se beneficiar da inovação com a tecnologia de comunicação digital, além disso a inovação aumenta o nível de produtividade do trabalho (GAGLIO; KRAEMER-MBULA; LORENZ, 2022).

Os estudos recentes sobre as MPEs estão ligados à pandemia da COVID-19 (MOHAMMED; BHASKAR; KHALFAN, 2021; OWOSENI; HATSU; TOLANI, 2022; COLINA-YSEA; ISEA-ARGÜELLES; ALDANA-ZAVALA, 2021). Khurana, Dutta e Ghura (2022) apontam que as MPEs desenvolveram o uso de suas tecnologias para se adequar ao cenário, visto que o contato presencial foi reduzido, muitas empresas tiveram que adotar e aprender a tecnologia da informação. No estudo de Ashiru et al. (2022), os autores identificaram como ocorreu o uso dos recursos das MPEs para lidar com o cenário pandêmico e obter vantagem competitiva.

Já no setor do turismo, as MPEs demonstram expressivo número, só no Brasil essa categoria de empresa é responsável por 89% dos estabelecimentos que operam nesse setor (MTUR, 2022). Entre as micro e pequenas empresas existentes na atividade turística é possível destacar: hotel, bar, restaurante (MATHIAS; NYONGESA, 2020), loja de artesanato, serviço de recreação, agência de passeio, serviço de aluguel de veículos (DE RODRÍGUEZ, 2019), dentre outros. Diante disso, é possível notar o quanto a atividade turística é composta por MPEs, e que ocupa um lugar de responsabilidade na cadeia produtiva do turismo. Sendo um motor gerador de negócios, aumento da empregabilidade e auxílio no crescimento econômico (KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020).

Antes da pandemia, Leite et al. (2017) identificaram o marketing, empreendedorismo, recursos humanos, desempenho de pequenas empresas e sustentabilidade ambiental como os temas mais pesquisados sobre as MPEs do turismo. No entanto, os estudos mais recentes desse setor estão relacionados às empresas durante a pandemia da covid-19 (HENDRATI et al., 2022; LEURCHARUSMEE et al., 2022; BADO-GONZALES; MANDIGMA; TAN, 2022), tais pesquisas buscam entender os impactos principais sofridos pelas MPEs de turismo e como o setor conseguiu reagir a esse momento inesperado. Em um estudo na Tailândia, foram delimitados três espaços temporais para avaliar os impactos da pandemia nas MPEs de turismo, entre a primeira observação e última foi constatado que em um período de 54 semanas, 50% das MPEs de turismo encerraram suas atividades (LEURCHARUSMEE et al., 2022). Ainda de acordo com os autores, os fatores que garantiram a sobrevivência das MPEs de turismo durante a pandemia foram sua localização dentro do destino, número de funcionários e ajuste do modelo de negócios.

Hendrati et al. (2022) apontam alguns fatores que as MPEs de turismo precisaram desenvolver para garantir a sobrevivência e mitigar os impactos, tais fatores incluem capacitação, integrar destinos turísticos de diferentes segmentos para fortalecer a base da atividade e melhorar o desempenho dos colaboradores para atender às necessidades da empresa.

O setor do turismo pode se munir de estratégias resilientes para o enfrentamento da pandemia por meio do networking e alianças, assim para que possam se manter competitivas é necessário também diversificar de forma inovadora os produtos e serviços (BADO-GONZALES; MANDIGMA; TAN, 2022). Ademais, é essencial destacar a importância das organizações governamentais do setor, no tocante à

orientação do estabelecimento de estratégias e para assegurar os interesses dos stakeholders na cadeia do turismo (KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020). Portanto, pela própria fragilidade das MPEs e também pelos impactos recentes, é necessário continuar investigando como essas empresas estão reagindo e quais são as atividades facilitadoras para a sobrevivência.

2.2 Crises e hotelaria

Uma crise é definida como “[...] um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas relacionadas a questões de saúde, segurança, meio ambiente e econômicas, que podem afetar seriamente o desempenho de uma organização e gerar comentários negativos” (COOMBS, 2021, p. 3). Atualmente a indústria do turismo se mostra vulnerável a crises, sendo impactada por fatores internos e externos (MAO; DING; LEE, 2010; WALTERS; WALLIN; HARTLEY, 2019; FARMAKI, 2021).

De acordo com Wut, Xu e Wong (2021) as crises afetam regularmente a indústria do turismo, a exemplo da redução de chegadas no destino criando vulnerabilidade ao setor. Os diferentes tipos de prestadores de serviços turísticos podem ser atingidos, a exemplo de meios de hospedagem, receptivo, companhias aéreas, restaurantes e cruzeiros. Esses segmentos, a depender da crise, podem sofrer por curto ou longo prazo.

Duan, Xie e Morrison (2021) reconhecem que a indústria do turismo se apresenta como uma das mais importantes para a economia e a sociedade em muitos países, ao mesmo passo que se apresenta como vulnerável a eventos negativos, como crises. O setor hoteleiro, que está ligado ao turístico, também se mostra vulnerável a crises que impactam o destino (VARELAS; APOSTOLOPOULOS, 2020; JONES; COMFORT, 2020; DEL MAR ALONSO-ALMEIDA; BREMSER, 2013). Essas crises podem ser das mais variadas origens, como financeiras/econômicas, crises naturais, sanitárias, terrorismo, crise política etc. No quadro 3, alguns tipos de crises na hotelaria são expostos.

Quadro 3. Tipos de crises que afetam o setor hoteleiro

Tipos de crise	Exemplos
Financeira e econômica	<ul style="list-style-type: none"> ● Crise financeira de 2008 (MIGLIACCIO, 2018; KHALID; OKAFOR; SHAFIULLAH, 2020; KOSOVÁ; ENZ, 2012)

	<ul style="list-style-type: none"> • Greve dos caminhoneiros (LOPES et al., 2019)
Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Tsunamis (CAHYANTO et al., 2021; PAKOKSUNG et al., 2019) • Furacão Katrina (MILLER, 2008; TOMIĆ et al., 2013)
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenção da OTAN na Líbia (NAAMA; HAVEN-TANG; JONES, 2008; MANSOUR et al., 2019).
Sanitária	<ul style="list-style-type: none"> • Bed Bugs (percevejos) (PENN; HU, 2020; LIU; PENNINGTON-GRAY, 2015) • SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave) (PINE; MCKERCHER, 2004; BOWEN; LAROE, 2006)
Terrorismo	<ul style="list-style-type: none"> • 11 de setembro (KOSOVÁ; ENZ, 2012; BONHAM; EDMONDS; MAK, 2006)

Fonte: Elaboração própria (2023).

As crises que o setor hoteleiro enfrenta podem ou não prover tempo para que os meios de hospedagem criem um plano de prevenção isso explicita ainda mais a vulnerabilidade do segmento. Crises como tsunamis, furacões e atentados terroristas não permitem que a empresa possa criar algum tipo de planejamento, tendo que administrar os riscos durante ou depois da crise instaurada.

As crises de origem sanitária que afetam o setor hoteleiro são causadas por doenças ou pragas que têm elevado a disseminação e contaminação, como por exemplo a SARS, Covid-19 e bed bugs (percevejos). Os principais impactos negativos se manifestaram como a redução drástica da ocupação hoteleira (PINE; MCKERCHER, 2004), como aconteceu em Hong-Kong, epicentro do SARS-Cov-1 (2002), onde por medida restritiva de disseminação da doença, o governo local decretou que as viagens de origem recreativa ao destino fossem canceladas. Já os bed bugs (percevejos), em 2015, se configuraram como uma crise que afetou os EUA, os percevejos se espalharam pelo país e o principal setor atingido foi o hoteleiro, havendo incidências de casos em vários hotéis. Os percevejos se alojavam nas camas e os hóspedes eram atacados pelos insetos, que não transmitiam doenças, mas causavam alergias, ardências e coceiras (PENN; HU, 2020). Os clientes processaram os hotéis pelo incidente e expuseram as empresas nas redes sociais e na TV, causando problemas à imagem dos estabelecimentos (LIU; PENNINGTON-GRAY, 2015).

A crise financeira de 2008 foi a pior para o turismo devido à diminuição do número de viagens internacionais, principalmente na Europa, Ásia e América do Norte.

Os efeitos negativos não foram percebidos nos primeiros meses após a crise, mas com o passar do tempo os efeitos foram intensificados (OMT, 2010). A OMT sinalizou queda no número de viagens internacionais e conseqüentemente redução da ocupação hoteleira.

Oferecer linha de crédito para credores duvidosos, que não comprovaram integralmente se tinham condições de pagar os empréstimos da construção civil, foi o estopim para o banco central americano vetar esse tipo de prática. Sendo assim, várias hipotecas foram transformadas em títulos para serem revendidas, fazendo com que o investimento no setor imobiliário caísse e causasse prejuízos inclusive incluindo queda na demanda por hotéis de luxo nos Estados Unidos, fechamento de hotéis, demissões e queda no faturamento (MIGLIACCIO, 2018).

Como a crise financeira teve seu epicentro em uma das maiores economias do mundo, isso se refletiu em outras localidades do planeta, a exemplo da Itália. Os resultados mostram que a crise econômica internacional reduziu a lucratividade dos hotéis, principalmente em 2009, sendo necessário alguns anos para que o setor voltasse a se restabelecer. As crises financeiras em geral costumam atingir o setor hoteleiro porque uma vez que o turismo e hotelaria são voltados especialmente ao lazer, são os primeiros cortes feitos por viajantes na crise (KOSOVÁ; ENZ, 2012).

As crises terroristas são causadas por desentendimentos, na maioria das vezes, por questões religiosas ou de poder entre nações, como exemplo do atentado às torres gêmeas, no dia 11 de setembro de 2001, comandado por Osama Bin Laden. Dois aviões atingiram, na época, os maiores prédios de Nova York. Esse incidente conduziu a um cenário de incerteza para o setor hoteleiro, que por sua vez, amargou a queda na ocupação tendo em vista que as viagens aos Estados Unidos foram prejudicadas. Para se manterem competitivos, os hotéis baixaram o valor do ticket médio como medida de sobrevivência, mas apesar dos esforços, alguns meios de hospedagem fecharam (KOSOVÁ; ENZ, 2012; BONHAM; EDMONDS; MAK, 2006).

As crises terroristas podem causar ao destino uma imagem negativa e reduzir a quantidade de viagens e, conseqüentemente, o número de hotéis ocupados. O medo de novo ataque é o principal fator para que as pessoas evitem viajar para locais onde atentados terroristas já foram presenciados ou que têm potencial para que isso aconteça (FAULKNER, 2001).

As crises de origem política se originam por disputas por territórios, poder, potencial bélico e outros. Como por exemplo a invasão da OTAN na Líbia onde causou

um cenário de incertezas no ambiente e os hotéis da região tiveram que criar estratégias de sobrevivência durante os ataques na cidade para lidar com a crise. Além de criar estratégias para enfrentar a guerra, a diminuição de viagens, queda da demanda e integridade física dos funcionários (o deslocamento de suas casas até o trabalho era perigoso), os gestores precisavam também proteger o patrimônio físico de ataques de bombas ou qualquer outro material com poder de destruição (NAAMA; HAVEN-TANG; JONES, 2008). Vários hotéis buscaram planejar suas ações durante essa invasão e redirecionar o curso do planejamento, barricadas foram colocadas em frente aos estabelecimentos com o intuito de proteger o patrimônio, impedindo que os ataques pudessem causar ainda mais prejuízos (MANSOUR et al., 2019).

As crises de origem natural são inesperadas e muitas vezes reconhecidas como catástrofes. Na Ásia, três zonas no oceânico pacífico foram identificadas como tendo potencial para gerar tsunamis destrutivos como o tsunami de 2004, na costa Sul da Ásia. Essa crise causou um rastro de 226.306 vítimas em países como Indonésia, Sri Lanka, Índia, Tailândia, Maldivas e Malásia. Esses países se apresentam como destinos turísticos paradisíacos de sol e mar. O setor do turismo amargou prejuízo durante vários anos até a crise ser controlada e a situação voltar ao normal, com a criação de um plano de recuperação e prevenção a crises (CAHYANTO et al., 2021; PAKOKSUNG et al., 2019).

Já em relação ao furacão Katrina, nos EUA, as perdas se deram principalmente por causa da destruição do patrimônio, uma vez que as fortes chuvas e os ventos fizeram com que hotéis da região perdessem parte de sua infraestrutura e demorassem algum tempo para se reerguer por meio de linhas de créditos propostas pelo governo. A cidade de Nova Orleans foi a mais atingida devido às fortes chuvas, a barragem da cidade não suportou e acabou se rompendo inundando todo local, as inundações causaram milhares de mortes e fechamento da hotelaria por algum tempo (MILLER, 2008; TOMIĆ et al., 2013).

Por último, observa-se a crise que ocorreu no Brasil e trouxe consequências para a hotelaria. A greve dos caminhoneiros, em 2018, afetou diretamente os empreendimentos. Essa crise é derivada da paralisação dos transportes de abastecimento de insumos logísticos terrestres. Entre os principais impactos estão a queda na ocupação hoteleira por viajantes que chegavam por via terrestre, cancelamento de reservas, falta de insumos e desfalque no número de funcionários que não podiam se locomover (LOPES et al., 2019).

2.3 Capacidades dinâmicas no turismo em contexto de crise

O termo capacidades dinâmicas evidencia o papel-chave da gestão estratégica em adequar, integrar e reajustar de forma apropriada os recursos da organização e as competências para cumprir as demandas do ambiente em mudança (TEECE, 2007). A literatura de administração estratégica aponta que em tempos de rápidas transformações tecnológicas e incerteza do ambiente econômico, as empresas precisam ter capacidade de adaptação para criar novas estratégias e assim gerar vantagem competitiva sustentável.

A origem do termo capacidades dinâmicas está diretamente ligada ao campo da gestão estratégica. Penrose (2006) argumenta que as empresas são organizações administrativas que apresentam recursos heterogêneos que foram adquirindo ao longo do tempo. A autora também argumenta que, para se desenvolver, as empresas precisam continuar gerindo o conhecimento e a inovação, defendendo que os gestores devem ter mais habilidades empreendedoras em vez de habilidades gerenciais. Ambrosini e Bowman (2009) destacam que os estudos de capacidades dinâmicas precisam reconhecer a contribuição das ideias inovadoras de Penrose.

As CDs aparecem para ampliar o campo de estudo da Visão Baseada em Recursos que também recebe influência de Penrose (BARRETO, 2010), como um afluente que entra em contato com o rio principal, garantindo mais força ao seu curso natural, que aqui pode ser entendido como o campo da estratégia no âmbito da vantagem competitiva sustentável. Portanto, é fundamental compreender que a Visão Baseada em Recursos (RBV) inspirou a perspectiva das CDs.

Barney (1991) foi o primeiro autor que sugeriu o termo “Visão baseada em recursos”, ao explicar que uma empresa, que conhece seus recursos podendo transformá-los em competências, traz consigo vantagem competitiva. Na visão de Barney (1991), para que as empresas tenham vantagem competitiva, os recursos e capacidades precisam ser valiosos, raros, não imitáveis e insubstituíveis. Sendo assim, os recursos não estão atrelados somente ao ativo financeiro, mas também aos recursos humanos, recursos físicos e recursos materiais.

A perspectiva da Visão Baseada em Recursos contempla que o diferencial competitivo das empresas está relacionado ao uso adequado dos recursos. Para as capacidades dinâmicas, esses recursos são uma forma de sintetizar rotinas e processos que busquem respostas rápidas em ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

É importante reconhecer a distinção das capacidades operacionais das capacidades dinâmicas. Segundo Winter (2003), uma capacidade é descrita como uma rotina de alto nível ou um conjunto de rotinas. Embora ambas capacidades sejam coleções de rotinas, as capacidades dinâmicas relacionam-se a capacidade de reconfigurar e mudar, enquanto as capacidades operacionais denotam a capacidade de manter o que já se faz. Ainda, segundo Winter (2003), as capacidades dinâmicas correspondem à exploração de novas oportunidades, enquanto as capacidades operacionais correspondem à exploração eficiente dos recursos existentes. Pavlou e El Sawy (2011) destacam que enquanto as capacidades dinâmicas se concentram na seleção do produto para corresponder ao ambiente em mudança, as capacidades operacionais se atêm à execução das atividades diárias necessárias para realmente desenvolver o produto.

Diversos estudos posteriores consideraram a proposta de Teece, Pisano e Shuen (1997) e desenvolveram a área. Eisenhardt e Martin (2000) destacam que as capacidades dinâmicas podem ser tidas como genéricas quando uma empresa que opera em um mercado relativamente parecido, desenvolvem as mesmas capacidades dinâmicas mesmo que cada empresa opere de uma forma diferente para alcançá-las, se confundindo com a noção de boas práticas da empresa. Eisenhardt e Martin (2000) ainda argumentam que as capacidades dinâmicas têm um caráter de finitude, uma vez que os mercados podem aparecer e desaparecer à medida que a empresa e os mercados evoluem ou entram em declínio.

Para Teece (2007, 2009), pode-se destacar três fatores que são essenciais para que a empresa crie capacidades dinâmicas, a primeira é que o investimento no conhecimento é de extrema importância para que a firma produza novos produtos e aprenda com processos anteriores. O segundo tem a ver com tecnologia, quando uma empresa possui tecnologia superior da concorrência, garante vantagem competitiva. Terceiro é o conceito de inovação, que garante que novos produtos e processos sejam propostos de forma nunca antes feita e que dessa forma alcance os indicadores estipulados.

Devido à extensa aplicabilidade do construto em diferentes segmentos de mercado, são apresentados resultados de estudos acerca de CDs. Mais recentemente, Costa e Pereira (2021) investigaram a rede Accor Hotel, que presta serviço de hospedagem e atua em diversos países. Os autores evidenciam a criação de quatro capacidades dinâmicas na corporação, que garantem a sustentabilidade e

competitividade no mercado, a saber: (i) capacidade de inovar, (ii) capacidade de qualificação, (iii) capacidade de renovação e (iv) capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos. Os autores relacionaram cada capacidade dinâmica ao processo preconizado por Teece, na forma da empresa de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências.

Em outro estudo empírico realizado por Dixon, Meyer e Day (2014), foi apontado que a petrolífera russa, Yukos, desenvolveu duas capacidades dinâmicas para operar com competitividade no mercado, a saber: (i) capacidade dinâmica de adaptação, e (ii) capacidade dinâmica de inovação. Os autores ainda argumentam que tais capacidades ajudaram a empresa a adquirir vantagem competitiva de curto prazo, criando uma base para a vantagem competitiva de longo prazo.

Teece (2007), autor do estudo seminal sobre capacidades dinâmicas, propõe uma visão mais profunda do que são as capacidades dinâmicas. Por exemplo, explica que pela natureza de investimento em conhecimento, pesquisas de mercados e posicionamento de empresas, as capacidades dinâmicas permitem que as empresas mantenham a operação e competitivas, mesmo em situação de crises no mercado financeiro, descartando o caráter de finitude criticado por Eisenhardt e Martin (2000).

Nesse mesmo estudo, o autor trouxe à luz os microfundamentos das CDs, com o intuito de oferecer um conhecimento mais profundo sobre o construto. Teece (2007) explica que para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de (1) perceber e moldar oportunidades e ameaças, (2) aproveitar oportunidades e (3) manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração de ativos intangíveis e tangíveis da empresa.

Os microfundamentos buscam desagregar o processo de criação das capacidades dinâmicas em três etapas. Cada microfundamento é responsável por guiar a empresa em diferentes etapas e explica as capacidades que as empresas devem adotar para desenvolver capacidades dinâmicas, quais sejam: (i) detecção (associada à capacidade de perceber e moldar oportunidades e ameaças), (ii) aproveitamento (associado à capacidade de aproveitar oportunidades) e (iii) reconfiguração (associada à capacidade de manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração de ativos intangíveis e tangíveis da empresa).

O primeiro microfundamento é a capacidade de detecção. É definido como a capacidade de identificar, interpretar e buscar oportunidades no ambiente. As empresas

devem sentir o ambiente para criar inteligência sobre o mercado que está inserido, devem ficar atentos aos movimentos dos concorrentes e a oferta de novas tecnologias para que os gestores identifiquem novas oportunidades para criar novos produtos e decidam se envolver em atividades de pesquisa (TEECE, 2007). Um componente que envolve a capacidade de detecção é a percepção da demanda latente, não adianta investir apenas em pesquisa e tecnologia e não levar em consideração os consumidores (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). A capacidade de detecção é de extrema importância para as empresas, que buscam vantagem competitiva, serem capazes de escanear os mercados globais e locais, avaliar as preferências reais dos clientes e capturar ideias internamente de uma ampla gama de funcionários (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013).

O segundo microfundamento é a capacidade de aproveitamento. Sempre que uma nova oportunidade, seja tecnológica ou de mercado, é percebida, deve ser aproveitada por meio de novos produtos, processos ou serviços. Isso quer dizer que nessa etapa, o investimento vai ser necessário para o desenvolvimento e comercialização das oportunidades (TEECE, 2007).

Aproveitamento, portanto, quer dizer que as oportunidades de mercado são exploradas com sucesso e que as ameaças são minimizadas. Essa avaliação é baseada em conhecimento prévio e resulta na seleção de uma variedade de opções estratégicas decorrentes dos levantamentos iniciais (KLUMP et al., 2019). Não se pode descartar o perigo de que qualquer estratégia possa estar apta a falha. Abordar as oportunidades está relacionada a manter e melhorar as competências referentes à tecnologia e outros ativos complementares e dessa forma, quando a oportunidade estiver concretizada deve-se investir em projetos específicos que tenham a maior probabilidade de alcançar a aceitação no mercado. Portanto é importante traçar estratégias que envolvam decisões de investimento financeiro tendo que alcançar o tempo certo, aproveitando as crescentes vantagens de retorno financeiro (TEECE, 2007).

O terceiro microfundamento é a capacidade de reconfiguração. Reconfigurar refere-se a colocar em prática as decisões de novos modelos de negócios, inovações de produtos ou processos, implementando as estruturas e rotinas necessárias. A capacidade de reconfiguração é caracterizada pela correta realização da renovação estratégica dentro da organização por meio da reconfiguração de recursos, estruturas e processos (KUMP et al., 2019). Uma chave para o crescimento lucrativo sustentável está na capacidade de reconfiguração das estruturas organizacionais ao passo que a empresa

crece na medida em que os mercados e as tecnologias mudam. A reconfiguração é necessária para manter a aptidão evolutiva e, se necessário, tentar escapar de caminhos desfavoráveis (TEECE, 2007). Uma organização com alta capacidade de reconfiguração implementa consistentemente atividades de renovação de forma firme e constante, atribuindo responsabilidades, distribuindo recursos e assegurando que a força de trabalho possua o conhecimento necessário (KUMP et al., 2019).

Portanto, esta pesquisa está alinhada a Teece (2007) que reconhece as capacidades dinâmicas em três estágios, que são os microfundamentos, na construção das capacidades dinâmicas, sendo cada etapa focada na criação das capacidades componentes necessárias, para entender o processo de criação das CDs.

Para tratar das CDs no turismo, é necessário reconhecer que a indústria do turismo se mostra vulnerável a crises, pois sua estrutura é fragmentada e complexa, com interdependência com outros setores econômicos. Devido a essa ligação quando surge uma crise em segmento distinto, geralmente atinge o turismo (PARASKEVAS; ALTINAY, 2013).

Mitroff (1988) argumenta que antes da ocorrência de uma crise, geralmente sinais precoces de sua iminência são apresentados. Paraskevas e Altinay (2013) apontam que os sinais precoces no turismo despontam mediante informações que não estão de acordo com a normalidade, como indicadores econômicos duvidosos ou comportamento social anormal. Por exemplo, um número extraordinariamente elevado de pacientes com problemas respiratórios internados em um hospital pode ser uma indicação de epidemia emergente, assim como o número crescente de confrontos entre grupos religiosos em um destino pode indicar uma possível agitação política.

Algumas empresas são capazes de receber avisos com antecedência de possível crise, alterando ou criando novas capacidades operacionais para minimizar os impactos causados, mas em contexto de crise sanitária e de crise natural, as empresas não possuem tempo para se preparar, tendo que encará-las (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2021).

No momento em que a crise é instaurada, as empresas de turismo e da hotelaria devem criar/reprogramar e/ou aperfeiçoar suas capacidades dinâmicas para lidar com o novo cenário (AMAR et al., 2021), tendo que, na maioria dos casos, adquirir novas capacidades para enfrentar o cenário (CLAMPIT et al., 2021) e voltar com a estabilidade, competitividade e crescimento ao mercado (WIDED, 2022; HARIANDJA, 2021).

Jiang, Ritchie, Verreynne (2019) destacam que em ambientes de crise no turismo e na hotelaria, o setor sofre com a falta dos recursos da sua rede de fornecedores, comprometendo ainda mais a recuperação. Uma vez que as empresas não têm os recursos necessários para garantir suas rotinas e operações, o desempenho será afetado negativamente. Os autores ainda argumentam que existe um período de tempo para que as capacidades dinâmicas sejam capazes de fazer as empresas voltarem aos indicadores de antes da crise.

A utilização das capacidades dinâmicas em contexto de crises se torna propícia devido à natureza do fundamento que argumenta que as CDs se tratam de manter a sustentabilidade em ambientes turbulentos. As capacidades dinâmicas auxiliam as empresas de turismo e hotelaria a se recuperarem diante de um cenário de crise. Por meio da capacidade de configuração de recursos, as empresas conseguem se manter ativas antes, durante e depois do cenário turbulento (MARCO-LAJARA et al., 2021).

Os estudos sobre as CDs em ambientes de crise no turismo revelam elementos necessários a serem levados em consideração pelas empresas do segmento durante uma crise para que possam lidar com o cenário da melhor forma. Foi possível observar em diversos estudos que as capacidades dinâmicas em ambientes de crise no turismo têm associação ao conceito de resiliência organizacional (KHURANA; DUTTA; GHURA, 2022; BADO-GONZALES; MANDIGMA; TAN, 2022; HUSSAIN; MALIK, 2022. JYANG, RITCHIE; VERREYNE, 2019). Quando há foco voltado para a resiliência, isso faz com que as empresas que sofrem com impactos, se adequem mais rápido, e se recuperam das crises (VASCONCELOS et al., 2015).

Para Khurana, Dutta e Ghura (2022), empresas de turismo devem direcionar, durante uma crise, seus esforços à resiliência da empresa, uma vez que os esforços estarão concentrados em atingir a instabilidade necessária por meio das capacidades dinâmicas para voltarem ao patamar inicial. Wided (2022) identificou uma relação positiva entre as capacidades dinâmicas e a busca pela resiliência organizacional nas empresas de turismo atingidas por crises, o autor aponta que quando um destino turístico é atingido por uma crise, as capacidades dinâmicas das empresas se voltarão aos esforços de conseguir sua recuperação e voltar a ser competitiva no mercado.

Para Jiang, Ritchie e Verreynne (2021) as empresas de turismo atingidas por crises passam por três etapas que são cruciais no redirecionamento dos esforços das capacidades dinâmicas de reagir à crise. A primeira etapa é o “pré-desastre/pré crise”, quando as empresas conseguem ser avisadas das possíveis crises, os esforços deverão se

concentrar na prevenção e na preparação e as capacidades dinâmicas devem agir de forma a mitigar os impactos, melhorar sua performance e reduzir sua vulnerabilidade. Já a segunda etapa, “durante a crise e pós crise a curto prazo”, está relacionada à resposta e a recuperação das empresas. As capacidades dinâmicas devem focar em manter a continuidade empresarial, melhorar a capacidade de adaptação e facilitar o crescimento sustentável. A terceira etapa refere-se ao “pós-crise a longo prazo” nessa etapa, as empresas devem redirecionar seus esforços em busca da resolução e da resiliência e as capacidades dinâmicas devem atuar para aproveitar as oportunidades, mudar a direção e transformar.

Portanto, as CDs desenvolvidas especificamente para lidar com a crise garantem a recuperação e são facilitadoras para a resiliência da empresa e acúmulo de conhecimento. Embora Clampit et al. (2021) também confirmem que a criação de capacidades dinâmicas apresenta ligação com a vantagem competitiva nas empresas de turismo impactadas por crises, Jiang, Ritchie e Verreynne (2021) apontam que existem dois tipos de barreiras que ainda impossibilitam a criação de CDs nas empresas de turismo atingidas por crises. A primeira é a limitação dos processos internos, como criação de aliança entre empresas, burocracia com novas contratações, demissões, mudança no público-alvo etc. Já a segunda está ligada à limitação dos processos externos, por exemplo, dependência das leis do governo, falta de linha de crédito para as empresas e burocracia para conseguir financiamentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados com o intuito de atingir os objetivos desta investigação. O capítulo contempla o delineamento da pesquisa, critérios de seleção dos casos e sujeitos entrevistados, estudo piloto, coleta e análise de dados e os procedimentos de validação e confiabilidade.

3.1 Delineamento da pesquisa

Na construção do fazer científico não há uma homogeneização em relação à sua criação, mas se pode apontar que uma das suas buscas está relacionada com aquilo que deve ser explicado e o que se esclarece (BARRETTO; DOS SANTOS, 2005). Assim, diante dos objetivos da presente pesquisa a abordagem qualitativa se apresenta como a mais indicada.

Na pesquisa qualitativa, os métodos e procedimentos são definidos de acordo com a própria situação que é investigada e em geral são realizados no ambiente da pesquisa, comumente a coleta de dados se dá no local e de forma indutiva, assim a análise leva em consideração as particularidades do fenômeno (NUNES, et al., 2017). Creswell e Creswell (2021) esclarecem que a pesquisa qualitativa considera o autor como principal integrante da investigação, cabendo a ele conduzir de forma adequada as etapas do estudo para garantir sua execução.

Para realizar esta investigação, o estudo de múltiplos casos foi adotado. Para Yin (2005, p. 19), deve ser adotado “[...] quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Eisenhardt (1989) argumenta que estudar múltiplos casos pode trazer informações mais detalhadas para a pesquisa. Diante do exposto, esta investigação está alinhada à visão contemporânea que reconhece que o estudo de caso qualitativo empírico é adequado para fornecer informações sobre como as empresas reagiram ao COVID-19 e porquê algumas decisões específicas foram tomadas (KÄHKÖNEN et al., 2021).

3.2 Critérios de seleção dos casos e sujeitos estudados

Os critérios adotados para a seleção dos casos e sujeitos investigados ocorreu de forma intencional tendo Fernando de Noronha como lócus da pesquisa por sua importância relacionada ao setor turístico e suas implicações.

Fernando de Noronha possui aproximadamente 3.140 habitantes (IBGE, 2022). A principal atividade econômica da localidade é o turismo, que por sua vez possui implicações diferentes dos demais destinos do Brasil. Para ter acesso aos locais permitidos à visitação da ilha é preciso pagar duas taxas. A primeira é a de preservação ambiental (TPA), que o visitante desembolsa de acordo com o tempo de permanência no destino, e a segunda é o ingresso do Parque Nacional Marinho onde estão localizados diversos atrativos importantes da ilha. O deslocamento principal de pessoas para o destino se dá por via aérea, tendo apenas um aeroporto de pequeno porte na ilha.

Devido à localização, Fernando de Noronha sofre com a falta de recursos, os fornecedores são limitados fazendo com que moradores e as empresas tenham que se adaptar às condições contextuais. Todos insumos necessários para o abastecimento da ilha são levados por via marítima, o destino conta com apenas um porto de pequeno porte para receber tais insumos e também realizar os passeios de barco com os turistas. Essa logística de entrega de produtos e insumos faz com que os preços aumentem para o consumidor final.

Cerca de 65% das empresas do território estão voltadas à atividade turística. O destino possui vários desafios diários. Todo lixo gerado na ilha é levado ao continente para seu descarte seguro, o abastecimento de água se limita ao pequeno açude e um sistema de dessalinização da água do mar. Isso faz com que haja rodízio de abastecimento de água entre os bairros, afetando os moradores e as empresas.

O plano de manejo de Fernando de Noronha indica que as pousadas representam a maior quantidade de empresas operantes na ilha (ICMBIO, 2017). Além disso, a atividade que mais causa impactos sociais e ambientais é a de hospedagem (ICMBIO, 2017). As MPEs de hospedagem possuem o desafio de oferecer serviços de qualidade no destino com elevada restrição de recursos. Vale ressaltar que muitas pousadas são geridas de forma familiar, muitas vezes transformando suas casas em pousadas, ou até mesmo dividindo espaço com os turistas. As pousadas precisam se adaptar às condições locais e criar meios alternativos de garantir a prestação de serviço de qualidade, evidenciando assim, sua capacidade de adaptação.

Isso faz do destino o local para a verificação das capacidades dinâmicas das empresas de hospedagem, uma vez que já operam em ambiente instável devido às

características de ilha oceânica, com escassez de recursos e agora atingido pela pandemia da covid-19 que resultou no cancelamento das atividades econômicas e foi retomada de forma faseada, à medida que a doença progredia ou diminuía. A pandemia fez com que as empresas mudassem seu foco de atuação empresarial (LIU; YANG, 2021) buscando desenvolver novos processos para se adaptar, manter funcionando e se recuperar. Diante do exposto, esses foram os critérios adotados para a escolha de Fernando de Noronha enquanto destino analisado e as micro e pequenas empresas de hospedagem como unidades de análise da pesquisa.

Já para selecionar as empresas foram considerados os seguintes critérios, quais sejam: ter mais de 5 anos operando na ilha, possuir o mesmo proprietário há no mínimo 5 anos, ter sempre oferecido o mesmo serviço (hospedagem), estar no CADASTUR (2022) (plataforma do ministério do turismo para registro oficial das empresas turísticas), estar classificada como micro ou pequena empresa e, por último estar funcionando antes da pandemia e até os dias atuais.

A seguir é apresentado o quadro com os casos analisados, contendo o empreendimento (todos gestores autorizaram a divulgação das pousadas, exceto uma com o pseudônimo de Pousada X), em sua totalidade foram analisadas 15 pousadas, sendo as mais antigas a Pousada Mar Aberto e a Pousada Del Mares, ambas com 30 anos de atuação do mercado. A pousada mais nova foi a Pousada Marina com 6 anos de atuação. Das 15 pousadas, 13 são próprias e 2 arrendadas, no quadro também é possível obter informações sobre o número de unidades habitacionais (UH's), a quantidade de funcionários, sua opção fiscal e o código atribuído no software ATLAS.ti.

Quadro 4 – Apresentação das empresas investigadas

Empreendimentos	Tempo de atuação	Número de UH's	Funcionários	Situação do bem	Opção fiscal	Código ATLAS.ti
Pousada Água Viva	23 anos	5	3	Próprio	Simple Nacional	D1
Pousada Fortaleza	29 anos	8	5	Próprio	Simple Nacional	D2
Pousada Mar Aberto	30 anos	9	7	Próprio	Lucro Presumido	D6
Pousada Oceano Azul	8 anos	4	2	Próprio	Simple Nacional	D7
Pousada MarAzul	21 anos	6	4	Próprio	Simple Nacional	D8

Pousada Alto da Floresta	8 anos	10	5	Arrendado	Simple Nacional	D9
Pousada Del Mares	30 anos	8	4	Próprio	Simple Nacional	D10
Pousada Marina	6 anos	6	2	Arrendado	Simple Nacional	D11
Pousada Algas Marinhas	25 anos	5	2	Próprio	Simple Nacional	D12
Pousada Alto Mar	18 anos	10	7	Próprio	Simple Nacional	D13
Pousada Beco de Noronha	20 anos	6	7	Próprio	Lucro Presumido	D14
Pousada X	7 Anos	3	2	Próprio	Simple Nacional	D15
Pousada Lenda das Águas	19 anos	9	5	Próprio	Simple Nacional	D16
Pousada Topázio	28 anos	8	5	Próprio	Simple Nacional	D17
Pousada Aratu	10 anos	5	4	Próprio	Simple Nacional	D18

Fonte: Elaboração própria (2023).

A escolha dos sujeitos da pesquisa das empresas ocorreu de forma intencional devido aos seguintes critérios, quais sejam: ser o responsável pela tomada de decisão da empresa ou ter algum envolvimento nas atividades gerenciais com poder de tomada de decisão, estar trabalhando na empresa por pelo menos 5 anos exercendo cargo de gestão e fazer parte da empresa antes da pandemia e até os dias atuais.

O governo do estado foi acessado também como fonte de informações que permitiu a comparação das respostas dos entrevistados e por regular a atividade turística na localidade, sendo responsável pela retomada de atividades relativas ao turismo, por meio do Plano de Flexibilização do Turismo. Assim como também foi consultada a Associação de Pousadas de Fernando de Noronha (APFN) para obter informações acerca do trato das empresas de hospedagem durante a pandemia e como a associação contribui no desenvolvimento do setor.

No quadro 5 são apresentados os sujeitos entrevistados, ao todo foram 18 pessoas, sendo 15 representantes de pousadas, 2 interlocutores do governo e 1 correspondente da associação de pousadas. As entrevistas com os representantes das pousadas duraram, em sua totalidade, 9 horas, 1 minuto e 24 segundos, sendo

posteriormente transcritas para realizar a análise dos dados com o apoio do software ATLAS.ti. Todos respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), concordando em fazer parte da pesquisa. Dentre os 15 representantes entrevistados das pousadas, 11 eram proprietários e 4 exerciam o cargo de gerente.

Quadro 5 - Informações sobre os sujeitos entrevistados

Código do entrevistado	Cargo	Local de trabalho	Tempo na organização	Método de coleta de dados	Roteiro utilizado (apêndice)	Código Atlas.ti
E1	Proprietária	Pousada Água Viva	23 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D1
E2	Sócia-proprietária	Pousada Fortaleza	20 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D2
E3	Proprietária	Pousada Mar Aberto	30 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D6
E4	Proprietário	Pousada Oceano Azul	8 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D7
E5	Proprietário	Pousada MarAzul	21 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D8
E6	Gerente	Pousada Alto da Floresta	3 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D9
E7	Proprietário	Pousada Del Mares	29 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D10
E8	Proprietário	Pousada Marina	6 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D11
E9	Proprietário	Pousada algas Marinhas	25 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D12
E10	Proprietária	Pousada Alto Mar	18 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D13
E11	Proprietária	Pousada Beco de Noronha	20 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D14
E12	Proprietária	Pousada X	7 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D15
E13	Sócia-Gerente	Pousada Lenda das Águas	19 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D16
E14	Gerente	Pousada Topázio	8 anos	Entrevista <i>in loco</i>	D	D17
E15	Gerente	Pousada Aratu	5 anos	Entrevista	D	D18

				<i>in loco</i>		
E16	Servidora Pública	Administração Distrital	8 anos	Via <i>WhatsApp</i>	F	D4
E17	Turismólogo	Administração Distrital	6 anos	Via <i>WhatsApp</i>	F	D3
E18	Presidente	Associação de Pousadas de Fernando de Noronha	3 anos	Entrevista <i>in loco</i>	C	D5

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os informantes estão representados por códigos para preservar as identidades, o quadro também traz informações sobre o local de trabalho (poder público, pousada ou associação), o tempo de organização, o meio de coleta dos dados, o roteiro a que se refere nos apêndices e por último, o código do ATLAS.ti.

3.3 Coleta, análise de dados e estudo piloto

Como procedimento de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, obtenção de matérias jornalísticas, documentos das empresas analisadas e do governo do estado. Por entrevista semiestruturada entende-se como meio de coleta de dados que possui perguntas e o pesquisador pode acrescentar questões acerca do tema ao longo da entrevista. Cabe ao pesquisador criar um conjunto de questões para fundamentar o roteiro de entrevista. O entrevistador deve estar atento ao tema, podendo redirecionar a pesquisa intervindo quando perceber que esteja saindo do contexto (BONI; QUARESMA, 2005). Quanto aos roteiros de entrevista, estão nos apêndices, possuem o objetivo de coletar as informações com aprofundamento (DE OLIVEIRA, 2008). Destaca-se que as entrevistas *in loco* ocorreram entre 25/12/2022 e 24/01/2023, em Fernando de Noronha.

Em relação aos dados obtidos em matérias de revistas, foram escolhidos os principais portais de informações, a saber: Diário de Pernambuco, Veja, Exame, Panrotas, G1, CNN e Diário do Turismo. Para garantir uma busca eficaz, foram utilizados os seguintes descritores: Fernando de Noronha e Pandemia, Fernando de Noronha e Covid-19, Fernando de Noronha, Fernando de Noronha e turismo, Fernando de Noronha, Pandemia e Empresas. Foram identificadas 732 matérias que apresentavam

ligação direta com o tema estudado. Como citado, foram 7 periódicos selecionados, não sendo encontrado nenhum resultado na CNN e no Diário do Turismo.

A busca se concentrou da seguinte forma, no Diário de Pernambuco ocorreu 200 resultados, sendo 42 reportagens válidas, apresentando 21 repetidas e 151 descartadas por não ter ligação com o tema. Na Revista Exame foram identificadas 275 matérias sendo 5 válidas, apresentando 2 repetições e 270 descartadas. No G1 foram identificadas 151 matérias com 36 válidas, 2 repetidas e 115 descartadas. No Portal da Panrotas foram identificados 90 resultados com 18 reportagens válidas, 1 estava repetida e 72 não contribuíram. Na Revista Veja foram identificadas 16 matérias com 7 válidas, sem repetições, com 9 sem contribuições.

Quadro 6 – Fontes de pesquisa e resultado das buscas

Fontes	Total de reportagem/matéria	Repetidas	Não contribuem	Válidas
Diário de Pernambuco	200	21	152	42
Exame	275	2	270	5
G1	151	3	115	36
Panrotas	90	1	72	18
Revista Veja	16	0	9	7
CNN	0	0	0	0
Diário do Turismo	0	0	0	0
Total	732	27	619	108

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise documental foi levada em consideração para obtenção de dados sobre a localidade na fase pandêmica e os impactos enfrentados pelos empreendimentos. Tais documentos também foram solicitados aos interlocutores e retirados de sites oficiais com o objetivo de triangular na busca da veracidade das informações, conforme listados no quadro 7.

Quadro 7 - Documentos analisados

Título	Tipo	Fonte
Plano de Manejo da área de proteção ambiental de Fernando de Noronha-Rocas-São Pedro e	Documento regulador acerca do uso do espaço do arquipélago.	Site do ICMBio

São Paulo.		
AG/ATDEFN N° 051/2020	Portaria Distrital	Site do Diário Oficial de Pernambuco
AG/ATDEFN N° 054/2020	Portaria Distrital	Site do Diário Oficial de Pernambuco
AG/ATDEFN N° 064/2020	Portaria Distrital	Site do Diário Oficial de Pernambuco
AG/ATDEFN N° 047/2021	Portaria Distrital	Site do Diário Oficial de Pernambuco
AG/ATDEFN N° 002/2022	Portaria Distrital	Site do Diário Oficial de Pernambuco
AG/ATDEFN N° 012/2022	Portaria Distrital	Site do Diário Oficial de Pernambuco
Relatório de Gestão de Fernando de Noronha 2018-2022	Relatório oficial com as ações desempenhadas pela a Autarquia no íterim de 2018 a 2022	Repassada por uma funcionária da equipe de turismo do setor público do destino

Fonte: Elaboração própria (2023).

A opção metodológica para tratar os dados foi a análise de conteúdo de Bardin (2011), mediante a categorização e codificação. A categorização é o agrupamento de elementos comuns dentro dessa análise relacionada a regras estabelecidas previamente e a codificação é a transformação de tais materiais em unidade de análise (BARDIN, 2011).

Para alcançar o rigor científico, a análise de dados seguiu três passos: descrição, inferência e interpretação. Os dados foram examinados de forma analítica favorecendo a realização de inferências acerca das informações com apoio do referencial teórico, por fim receberam significado mediante interpretação (BARDIN, 2011).

A presente pesquisa também contempla o estudo piloto. Bailer, Tomitch e D'ely (2011) afirmam que é importante conduzir um estudo piloto para testar, avaliar, revisar e aprimorar os instrumentos e procedimentos de pesquisa. O estudo piloto também tem como objetivo revelar pontos fracos e problemas em potencial, para que sejam resolvidos antes da implementação da pesquisa propriamente dita.

Na ocasião, os critérios adotados para a escolha da empresa para a realização do estudo piloto foram: ser uma pousada de micro ou pequeno porte em um destino insular, estar localizada em Pernambuco, ser uma empresa com mais de 10 anos de atuação e que tenha enfrentado a pandemia. O entrevistado deveria possuir cargo de gestão com capacidade de tomada de decisão e estar na função, há no mínimo 5 anos.

Foi escolhida a Ilha de Itamaracá do litoral norte de Pernambuco distante 46 km da capital do estado para a realização do estudo piloto. O destino foi consolidado na década de 1990 com a popularização das casas de veraneio. Atualmente se configura como um dos principais atrativos de sol e mar do litoral norte do estado. A empresa escolhida foi a Pousada XY (pseudônimo) por possuir os critérios estabelecidos a priori. A empresa opera há 26 anos no mercado tendo enfrentado a pandemia e se mostrando competitiva nesse período. As modificações no roteiro ocorreram na substituição de alguns termos técnicos por terminologias mais corriqueiras a fim de facilitar o entendimento do entrevistado.

3.4 Procedimentos de validação e confiabilidade

Para os procedimentos de validade e confiabilidade foram adotados os critérios apontados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). Alguns desses critérios têm função apenas na validade e outros apenas na confiabilidade da pesquisa, mas existem aqueles que se relacionam tanto a um aspecto quanto a outro. Tais critérios apontados pelos autores são a triangulação, reflexividade, construção do corpus de pesquisa, descrição clara, rica e detalhada e feedback dos informantes (validação comunicativa). No quadro 8, os critérios adotados são expostos para garantir a validade e confiabilidade.

Quadro 8 - Processos de validade e confiabilidade da pesquisa

Finalidade	Critérios	Indicadores
Confiabilidade	Reflexividade	- A partir da criação de um diário de campo com o suporte do ATLAS.ti, foi possível refletir sobre o direcionamento da pesquisa e os caminhos adequados a serem adotados.
Validade e confiabilidade	Triangulação	- Múltiplas fontes de informação: entrevista com proprietários, gestores, poder público e associação; - Diferentes técnicas de coleta de dados: foram analisadas

		entrevistas, documentos governamentais, decretos, informações de base de dados, pesquisas científicas e reportagens nos principais canais de comunicação.
Validade e confiabilidade	Construção do corpus de pesquisa	- Foi adotado o critério de expressividade. Os sujeitos escolhidos possuem relação direta com o tema investigado.
Validade e confiabilidade	Descrição rica e detalhada	- A análise dos dados considerou a riqueza e o detalhamento das informações coletadas.
Validade e confiabilidade	Feedback dos informantes (validação comunicativa)	- O feedback dos informantes foi considerado, eles indicaram outras pousadas que obedeciam aos critérios da pesquisa; - O estudo piloto realizado em um destino com características parecidas ajudou na elaboração do roteiro final.

Fonte: Elaboração própria a partir de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

Esses procedimentos têm por objetivo garantir que a pesquisa ocorra integralmente nos parâmetros científicos evitando vieses que possam comprometer os resultados. A reflexibilidade por meio de anotações e observações acerca da pesquisa garante a confiabilidade. Já os demais parâmetros possuem caráter de confiabilidade e validade, como a triangulação a partir da utilização de diferentes fontes para se alcançar o resultado; o corpus da pesquisa; e, a expressividade.

Já a descrição rica e detalhada oferece clareza das informações ao evidenciar ao máximo o cenário destacando fatores importantes encontrados. Em relação ao feedback dos informantes (validação comunicativa) foram importantes para o caminhar da pesquisa por meio dos entrevistados que indicaram outros e suas contribuições, mesmo que indireta para ajustar itens do roteiro.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem o propósito de alcançar o objetivo de analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos do novo coronavírus (COVID-19) nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha-PE. Diante desse propósito, primeiramente o histórico e as idiossincrasias da ilha são revelados.

Fernando de Noronha é um arquipélago brasileiro que pertence ao estado de Pernambuco. Fernando de Noronha foi descoberta em 1503 pelo português Américo Vespúcio. Posteriormente foi transformada em uma capitania hereditária e foi cedida ao fidalgo Fernão de Loronha, que nunca esteve no local. Acredita-se que o nome Fernando de Noronha venha da corruptela do nome Fernão de Loronha, primeiro proprietário do local (SILVA, 2013).

Por muitos anos o território de Fernando de Noronha foi bastante disputado por diversos países, sendo catalogados dez fortes que serviam de defesa do arquipélago. Após finalmente ser incorporada de vez ao Brasil, a ilha serviu de prisão para detentos considerados de alta periculosidade. As forças armadas também sempre estiveram presentes na ilha para o monitoramento dessas atividades enquanto presídio (SILVA, 2013).

O marco para o turismo do destino foi a inauguração do primeiro hotel da ilha, o Hotel Esmeralda, em 1965. A partir desse evento, a localidade passou a ser reconhecida como possível destino turístico, apesar de haver pouca demanda e também a falta de acesso adequado à ilha (SILVA, 2013).

Em 1988, por meio da Constituição Federal, o arquipélago foi definitivamente anexado ao estado de Pernambuco, sendo responsável atualmente. Também em 1988, começou a se pensar em explorar o local como destino turístico, assim a partir de então, os números do turismo só aumentaram. Fernando de Noronha está catalogada pelo Ministério do Turismo como um dos 65 destinos indutores do turismo no Brasil. Apesar de ser um destino bastante desejado, ainda sofre com a falta de infraestrutura e acesso aos recursos.

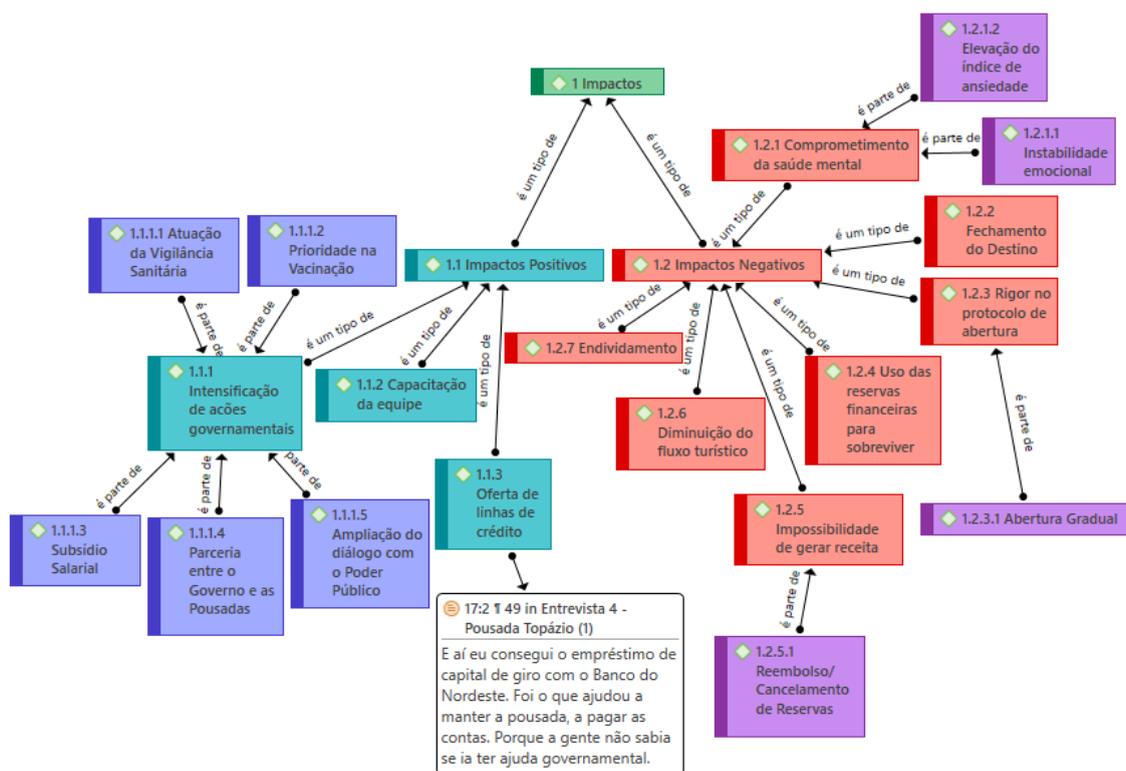
Após a explanação acerca do histórico de Fernando de Noronha, passa-se para a subseção 4.1 que versa sobre os impactos decorrentes da pandemia nas pousadas.

4.1 Impactos da pandemia nas pousadas de Fernando de Noronha

Esta subseção busca responder ao primeiro objetivo específico, que tem o intuito de identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem. Os impactos observados estão caracterizados em dois tipos, os positivos e negativos, como evidenciados na figura 3.

Os impactos positivos consistem na intensificação das ações governamentais, capacitação da equipe e oferta de linhas de créditos. Em relação aos impactos negativos, foram identificados o comprometimento da saúde mental, fechamento do destino, rigor no protocolo de abertura, impossibilidade de gerar receita, diminuição do fluxo turístico e endividamento.

Figura 3. Impactos da pandemia nas pousadas



Fonte: Elaboração própria com o suporte do software ATLAS.ti (2023).

Quanto aos impactos positivos, observa-se a intensificação das ações governamentais. Pesquisas sobre as MPEs de hospedagem em situações de crises, inclusive na pandemia, apontaram que o governo tem papel essencial na manutenção e recuperação dos destinos atingidos por crises, além disso indicam que é preciso fortalecer a relação com os órgãos governamentais para que se possa obter sucesso na

recuperação dos empreendimentos (HENDRATI et al., 2022; KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020). Diante desse achado, identifica-se que os resultados estão alinhados às pesquisas da área. Ademais, foram identificados cinco benefícios advindos da relação governamental, quatro deles emergiram da análise, todavia apenas a intensificação do diálogo com o poder público foi identificada em pesquisa anterior (KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020).

O primeiro é descrito como atuação da vigilância sanitária, que desempenhou um papel muito importante no destino e nas pousadas, atuando como órgão regulador, a equipe vistoriava as pousadas e garantia o correto manejo da pandemia, inclusive servindo de fonte para a consulta dos protocolos. Isso fica evidenciado na fala do entrevistado E1: “[...] teve um trabalho da vigilância sanitária. Eles sempre estavam atentos a isso, sabe? Se eu via alguma coisa, que eu não estava entendendo, então eu procurava saber com eles se eu estava fazendo esse procedimento correto, e eles realmente averiguavam”. Dessa forma é possível observar a ação do governo no direcionamento positivo do destino turístico.

Já a prioridade na vacinação emerge como o segundo benefício advindo da relação governamental. Devido a sua geografia insular, e por suas características de isolamento, e controle populacional, Fernando de Noronha avançou na vacinação em relação ao estado. O entrevistado E5 relata que: “[...] de vacinação, fomos os primeiros a receber as vacinas, até porque só ficou morador mesmo na ilha, então ficou mais fácil”. O entrevistado E15 lembra: “[...] Noronha foi recebendo gradualmente mais turistas quando a população na sua maioria, noventa por cento, já tinha sido vacinada. Então com a população estando apta para receber, aí começou uma flexibilização maior”. A prioridade na vacinação da população foi importante para garantir a segurança dos moradores e para que o destino pudesse retomar as atividades do turismo.

Outro aspecto relatado foi o programa de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda. Esse programa foi criado com a finalidade de preservar os empregos dos funcionários das pousadas (e de outros setores), uma vez que o empregador poderia reduzir a jornada de trabalho e o governo subsidiava a diferença, para que o empregado continuasse a receber o valor integral do salário. O benefício incentivava os proprietários das pousadas a manterem os funcionários empregados evitando a demissão em massa como ocorreu em outros destinos, como por exemplo na crise financeira de 2008, quando um dos impactos foi a demissão de funcionários no setor hoteleiro (MIGLIACCIO, 2018) e também em países localizados no oceano

pacífico onde as crises (de origem natural) causaram demissões em massa, além do fechamento das empresas (CAHYANTO et al., 2021; PAKOKSUNG et al., 2019).

O programa de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda foi fundamental na fase pandêmica. O entrevistado E2 explica que: “[...] colocamos alguns funcionários no benefício do governo, né, que ele pagava metade do salário e outra metade a gente pagava, a gente graças a Deus, não precisou demitir”. Nesse sentido, o entrevistado E3 informa: “[...] não, em nenhum momento a pousada fez demissões durante o processo da pandemia, eles foram todos acobertados e assistidos por todas legislações e decretos que foram realizados”. O entrevistado E13 complementa: “[...] mediante essa política do governo federal que permitiu que o funcionário permanecesse na empresa, e uma parte do valor do salário estava sendo paga pelo próprio governo federal, não é? Em contrapartida o funcionário ganhava estabilidade. Então isso foi fundamental para gente manter os funcionários”.

Outro fato observado consistiu na criação de parceria entre o governo e algumas pousadas. Tal parceria se deu por meio da necessidade do governo em abrigar funcionários que estavam atuando no combate à pandemia na localidade. Para abrigar esse efetivo, o governo entrou em contato com algumas pousadas propondo a parceria. Naquele momento a parceria foi essencial para a geração de receitas nas empresas que estavam de portas fechadas como exposto na fala do representante do governo E16:

[...] já em Fernando de Noronha houve pousadas que serviram de alojamento para pessoas que precisaram ficar isoladas por algum período aguardando o resultado de algum exame ou em quarentena. Então houve essa oportunidade de hospedagem que movimentou as pousadas da ilha, já que o turismo estava fechado, houve essa movimentação nos meios de hospedagem.

A Pousada MarAzul e a Pousada Lenda das Águas se beneficiaram dessa parceria, ambas hospedaram trabalhadores a serviço e conseguiram movimentar o caixa. Isso fica evidenciado na fala do entrevistado E5:

[...] no período da pandemia não tivemos impacto no que diz respeito a ficar sem trabalhar, a Pousada passou o ano todo aberta porque eu trabalhei junto ao Governo do Estado, hospedamos nove policiais que ficaram responsáveis pelas rondas durante o isolamento. Então, não houve impacto de estar fechado.

Destaca-se que há estudo que identifica a atuação governamental no sentido de avançar na retomada e de estabelecer diálogo com os empresários (KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020), mas não há registros de realização de parcerias com o governo.

O último fator relacionado à intensificação das ações governamentais é a ampliação do diálogo com o poder público. Durante o processo de fechamento da ilha, foi criado um comitê para discutir a flexibilização da retomada do turismo e alguns proprietários de pousadas e a associação das pousadas de Fernando de Noronha representando a categoria estiveram presentes. Esse achado está em consonância com o entendimento de que manter o diálogo com o poder público é essencial na retomada da atividade turística, uma vez que o setor possui ampla cadeia produtiva (HENDRATI et al., 2022; KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020).

É possível observar na fala do entrevistado E4 como se deu essa participação, conforme segue: “[...] nós tivemos essa questão da participação no comitê né? Porque a ideia do comitê era a gente avançar o quanto antes com essa reabertura da ilha, entendeu?”. A participação garantiu que os pousadeiros fossem ouvidos e suas necessidades fossem colocadas em pauta, por meio do comitê, houve aumento do diálogo garantindo a retomada segura para todos. Kludzeweit, Kamargiannis e Tirta (2020) apontam a relevância do setor público para orientar as empresas em situação de crise, para os autores, o poder público deve fornecer estratégias e ferramentas que facilitem o diálogo entre os atores do turismo, na busca da retomada segura em cenários de crise.

Outro impacto positivo foi a capacitação da equipe. Pesquisadores indicam que um dos fatores limitantes do crescimento e manutenção de micro e pequenas empresas é a falta de capacidade gerencial e a falta de capacitação da equipe em relação à função exercida (ULEANYA; OMOTOSHO; GAMEDE, 2021; PICCHIAI; COSTA, 2017; KAMUNGE; NJER; TIRIMBA, 2014). A falta de conhecimento técnico nas empresas dessa categoria é um dos principais fatores que explica o curto tempo de vida das organizações, sem o conhecimento técnico, o gerenciamento da empresa pode apresentar falhas graves que comprometem o desempenho e podem levar ao fechamento precoce, ocorrência comum entre as MPEs (SURYA et al., 2021).

Na análise dos resultados, foi identificado o oposto em Fernando de Noronha, tendo em vista que as pousadas aproveitaram a quarentena para capacitar a equipe de funcionários para se prepararem para a retomada, sendo disponibilizados cursos para a governança, recepção, serviço gerais, cozinheiras etc. Essas capacitações se deram de forma remota por empresas de consultoria que além de capacitá-los acerca dos protocolos sanitários também faziam treinamentos de boas práticas e de como melhorar a produtividade.

As ações em prol da capacitação da equipe ficam evidentes nas seguintes falas dos entrevistados. Acerca do tema, o respondente E14 informa:

[...] fizemos vários cursos, a gente fez o curso com um grupo, uma empresa especializada nisso. Fizemos de forma on-line com as camareiras, e com os demais funcionários da pousada. Também foram feitos cursos com o Sebrae e o Senai, todos cursos voltados para esse cuidado a gente fez e implementou, né?

O entrevistado E9 também informa que: “[...] já em dois mil e vinte e um nós tivemos o acompanhamento do SEBRAE que vieram aqui com consultores e montaram com a pousada um pacote de estratégias a serem adotadas.”. Nesse sentido, os funcionários foram capacitados para lidarem com a retomada e os protocolos sanitários.

Já o último impacto positivo identificado é a oferta de linhas de créditos. Um dos fatores limitantes para as MPEs é a falta de acesso a linhas de crédito, as empresas dessa categoria passam por dificuldades justamente por não terem acesso a linhas de crédito, por não atender aos critérios de confiabilidade. Nas pousadas de Fernando de Noronha foi possível observar que várias delas tiveram acesso a linhas de créditos, inclusive de mais de um órgão diferente, e que muitas fizeram uso de tais linhas afirmando que foi essencial para se manterem durante o fechamento do destino. Esses achados estão alinhados a Xu et al. (2020) e Louman et al. (2022) que ressaltam a importância das linhas de crédito às empresas de pequeno porte. Na fala dos entrevistados é possível notar como ocorreu esse processo de acesso a linhas de créditos quando o gestor E7 comenta: “[...] no decorrer desse negócio, banco daqui mesmo ligou. Olhe, isso aí foi outra coisa que aconteceu aqui na ilha, o banco que nunca ligou para gente, naquele momento que viu que o fluxo estava baixo, né? De cartões passando, começaram a ligar para oferecer dinheiro, financiamento.”

Quanto aos impactos negativos, o comprometimento da saúde mental surge na análise dos dados. Apesar de não ser indicado em outras pesquisas revisadas, emergiu essa questão como um impacto que afetou significativamente as empresas durante a pandemia. Nesse âmbito, destaca-se a instabilidade emocional quando relatam: “[...] tem o impacto do emocional por conta do financeiro. Né? O financeiro caiu” (E1). Já o entrevistado E3 explica: “[...] então, foi uma jornada muito difícil psicologicamente. A gente precisou se manter extremamente firme”. O respondente E6 ainda destaca que:

[...] claro que todo mundo sofreu com isso, não é? Porque o psicológico, tudo foi algo que aconteceu, mexeu com o psicológico de todo mundo, emocional, de todos. Então fica colaborador preocupado, como é que vai ficar a

situação? A diretoria nem se fala, então toda gestão preocupada no decorrer do processo que nós enfrentamos.

Para mitigar esse impacto, a administração pública disponibilizou ajuda psicológica para a população, que incluiu também os pousadeiros, por perceber o aumento do índice de ansiedade (G1, 2021). O entrevistado E1 lembra: “[...] aí vinha o pessoal da saúde nos visitar, inclusive perguntar até se queria fazer um tratamento com os psicólogos. Eles ofereceram um tratamento psicológico.”.

Nesse sentido, houve a elevação do índice de ansiedade. O gestor E11 explica: “[...] foi uma turbulência muito grande, que a gente não conseguia saber o que fazer, qual atitude tomar, então eu tive uma crise de ansiedade, de pânico muito grande. E estou em tratamento até hoje.”.

O segundo impacto negativo listado tem a ver com o fechamento do destino. No dia 17 de março de 2020, por meio de decreto estadual, o fluxo de turistas foi interrompido, a partir do momento em que o aeroporto foi fechado. Apenas uma companhia aérea estava autorizada a fazer um pouso quinzenal, tanto para reabastecer a ilha quanto para atender algum caso emergencial.

O destino ficou cerca de cinco meses de portas fechadas, sem receber turistas, e, como consequência, as empresas também ficaram fechadas. Tendo o turismo como principal atividade econômica, o destino sofreu com a falta de receita e a incerteza da retomada. Alguns entrevistados comentam sobre essa fase, o dirigente E1 ressalta que: “[...] e assim, a gente ficou realmente ilhado, ilhado mesmo, porque tiraram todas pessoas da ilha, que estavam trabalhando em pousada, eles tiraram todo mundo, e o que eles fizeram foi trazer 32 policiais para aqui”. O entrevistado E3 relata que “[...] o destino Fernando de Noronha foi um dos primeiros destinos a ter a sua atividade encerrada.”.

Durante crises, é comum que destinos turísticos, a depender da magnitude do impacto, fechem (PAKOKSUNG et al., 2019; CAHYANTO et al., 2021), devido à fragilidade da atividade em depender da cadeia que envolve diversos fornecedores. Diante dessas características, há destinos que acabam fechando, como no caso do furacão Katrina que inundou a cidade de Nova Orleans e as atividades turísticas na cidade foram interrompidas (MILLER, 2008; TOMIĆ et al., 2013). Também como aconteceu com o tsunami de 2004 no Sri Lanka, onde o mar avançou em direção à cidade causando um cenário de destruição e mortes. O governo, na época, criou um

plano de ação para a retomada do turismo que durou anos até retornar à normalidade (CAHYANTO et al., 2021).

Outro impacto negativo sofrido pelas pousadas foi o rigor no protocolo de abertura do destino. Sem receber turistas por cerca de 5 meses, os empresários da ilha começaram a pressionar o poder público, para que se discutisse a retomada do turismo na ilha, para isso, foi criado um comitê que contou com diversos representantes tanto do poder público quanto do setor privado. Esse comitê serviu de base para a criação do Plano de Retomada do Turismo de Fernando de Noronha. Apesar do êxito na reabertura da ilha para o turismo, a forma fracionada em que essa demanda era liberada preocupou os empresários. No quadro 9 é possível observar as etapas do plano de retomada e suas exigências.

Quadro 9 - Etapas do Plano de Retomada do Turismo em Fernando de Noronha

Data da Portaria	Ações	Portarias
01-09-2020	O acesso de visitantes a Fernando Noronha é permitido apenas para aqueles que comprovassem cura clínica da doença.	Portaria AG/ATDEFN N° 051/2020
10-10-2020	O turismo foi aberto para todos os visitantes que fizessem exame do tipo RT PCR com resultado negativo até 24 horas antes da viagem.	Portaria AG/ATDEFN N° 054/2020
21-12-2020	A obrigatoriedade do exame RT PCR passa a ser válida com 48 horas de antecedência.	Portaria AG/ATDEFN N° 064/2020
01-12-2021	Desobriga o exame do tipo RT PCR e começa a exigir a comprovação das duas doses ou dose única da vacina para os visitantes.	Portaria AG/ATDEFN N° 047/2021
06-01-22	Apresentar resultado negativo de teste RT PCR realizado no máximo 48 horas antes do embarque e o certificado vacinal.	PORTARIA AG/ATDEFN N° 002/2022
13-04-22	Não é mais necessário a apresentação do exame do tipo RT PCR, sendo obrigatório apresentar somente o cartão vacinal.	PORTARIA AG/ATDEFN N° 012/2022

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ocorreu o descontentamento dos empresários em relação às etapas de flexibilização. O gestor E4 confessa: “[...] que a gente só foi reabrir no início de

setembro e gradativamente de uma forma que a maioria não concordava como foi reaberto, mas enfim, passou.”. O rigor no protocolo de abertura no manejo de crises que afetam o turismo está presente em alguns estudos, como, por exemplo durante a SARS-Cov-1 em 2002 na China, quando voos tiveram que ser descontinuado, o deslocamento foi reduzido e a retomada se dava gradualmente de acordo com o controle da doença (PINE; MCKERCHER, 2004).

Outro impacto negativo vivenciado pelas MPEs de hospedagem foi o uso das reservas financeiras para sobreviver. Após vários meses do destino fechado e sua retomada gradual, as empresas se viram obrigadas a usar suas reservas, adiaram planos e se desfizeram de bens. Nesse âmbito, o entrevistado E2 relata:

[...] a gente ia começar uma reforma. A gente até deixou a reforma para agora. A gente está no finalzinho da reforma, mas o que salvou de fato foi o dinheiro que a gente tinha para usar na reforma, foi como a gente conseguiu se manter durante esse tempo, que a ilha ficou fechada.

O entrevistado E1 também comenta: “[...] então, para a gente começar logo, ele teve que vender o carro dele para poder a gente dar continuidade a pousada para poder o quê? Pagar água, pagar energia, pagar imposto”. Nos estudos revisados, o impacto específico de usar as reservas financeiras para manter as organizações não foi identificado, sendo este um impacto que emergiu na análise dos dados.

Mais um impacto negativo encontrado foi a impossibilidade de gerar receita, que vem com um agravante de cancelamentos e reembolsos de reservas. A ilha fechada não permitia que as pousadas pudessem gerar qualquer tipo de receita, as únicas fontes de recursos financeiros possíveis eram os empréstimos e as reservas dos proprietários das pousadas.

Além da impossibilidade de gerar receitas, os clientes das pousadas, frente a um cenário de incertezas, começaram a cancelar e pedir reembolso das reservas, sendo um fator agravante da crise. Muitos estabelecimentos tiveram que devolver os valores das reservas.

Isso fica evidenciado na fala de dois entrevistados, a saber: “[...] além de cancelar, elas queriam também que a gente restituísse a elas, né? Querendo ou não, a gente reembolsou e muito” (E1). O respondente E13 comenta: “[...] bom, a gente teve queda de faturamento para praticamente 0%, e além disso, a gente teve um desembolso devido aos cancelamentos. Então foi um grande impacto no nosso faturamento. Tanto pela não receita, quanto pela despesa do reembolso”.

As pesquisas que tratam de crises em destinos turísticos indicam que o impacto econômico é um dos mais comuns nessas situações, em diversas crises, é evidenciado tal impacto como um dos primeiros a se manifestar nessas condições. A depender da crise, a geração de receita pode chegar a zero (CAHYANTO et al., 2021), como aconteceu em Fernando de Noronha. As crises de origens naturais são as mais agravantes devido ao potencial de afetar o destino turístico de forma drástica comprometendo as atividades até a normalização, que pode durar meses ou anos (PAKOKSUNG et al., 2019).

Seguindo a explanação dos impactos negativos, ocorreu a diminuição do fluxo turístico. Um dos impactos mais presentes nos destinos atingidos por crises é essa diminuição da demanda. Isso se dá devido ao contexto, a exemplo de ataques terroristas, desastres naturais, intervenção política, todos esses fatores diminuem o fluxo turístico dos destinos atingidos (NAAMA; HAVEN-TANG; JONES, 2008; MANSOUR et al., 2019; KOSOVÁ; ENZ, 2012; CAHYANTO et al., 2021). A queda do fluxo turístico é um impacto negativo usual em cenários de crises que também ficou evidenciada em Fernando de Noronha.

A queda do fluxo turístico, principalmente advinda das etapas de flexibilização causou influência direta nas pousadas, o destino estava aberto, mas exigiam uma série de regras para a entrada na ilha. Dessa forma, o fluxo turístico foi sendo retomado aos poucos, de forma não satisfatória e com redução significativa da demanda de turistas que configurava na baixa ocupação.

A esse respeito, o entrevistado E3 destaca: “[...] então esse fluxo baixo, e fora o quantitativo hoje de pousadas que nós temos na ilha, a gente não tinha uma procura nem chegada de público suficiente que atendesse a demanda do empreendimento”. Já o gestor E7 enfatiza seu ponto de vista: “[...] ela foi gradual, foi gradual eu acho particularmente, é a minha opinião, eu acho que aqui foi muito severa. Principalmente tivemos algum momento que o cara chegava e ficava um, dois dias de quarentena. Esperando um novo reteste.”

O último impacto identificado na análise de dados foi o endividamento. Mesmo com as ofertas de créditos e financiamentos, existiam empresas que já tinham outras dívidas de financiamentos anteriores e não puderam arcar com a responsabilidade de novo empréstimo. Acerca do tema, o empreendedor E8 explica:

[...] os bancos, contratos, né? Refinanciamento e tal, e tiveram que financiar e refinanciar e refinanciar. Eles não falavam com a gente, só diziam que vai

fazer um acordo, que é dando um novo financiamento daquele financiamento que a gente já tinha. Juro em cima de juros e tal, então foi muito difícil.

O endividamento é um impacto recorrente, em diversos cenários que tiveram a queda da demanda e o fechamento das empresas, porém por outro lado é uma alternativa para a recuperação (MILLER, 2008; CAHYANTO et al., 2021; KOSOVA; ENZ, 2012).

Após o detalhamento dos resultados, é possível identificar a incidência dos impactos positivos e negativos nas empresas analisadas (quadro 10):

Quadro 10 – Impactos da pandemia nas empresas de hospedagem

Impactos		Empresas
Intensificação de ações governamentais (positivo)	Atuação da vigilância sanitária	Água Viva; Pousada Mar Azul; Pousada Aratu
	Prioridade na vacinação	Pousada Água Viva; Pousada Fortaleza; Pousada Mar Aberto; Pousada MarAzul; Pousada Alto da Floresta; Pousada Marina; Pousada Lenda das Águas; Pousada Aratu, Pousada Topázio
	Subsídio salarial	Pousada Fortaleza; Pousada Mar Aberto; Pousada Alto da Floresta; Pousada Algas Marinhas; Pousada Beco de Noronha; Pousada Lenda das Águas
	Parceria entre o governo e as pousadas	Pousada MarAzul; Pousada Lenda das Águas
	Ampliação do diálogo com o poder público	Pousada Mar Aberto, Pousada Oceano Azul; Pousada Alto da Floresta; Pousada Beco de Noronha
Capacitação da equipe	-	Pousada Oceano Azul; Pousada Mar Aberto; Pousada Beco de Noronha; Pousada Algas Marinhas; Pousada Topázio
Oferta de linhas de crédito	-	Pousada Mar Aberto; Pousada Alto da Floresta; Pousada Del Mares; Pousada Beco de Noronha; Pousada Lenda das Águas; Pousada Topázio; Pousada Aratu
Comprometimento da saúde mental	Instabilidade emocional	Pousada Água Viva; Pousada Mar Aberto; Pousada Alto da Floresta; Pousada Del Mares; Pousada Marina
	Elevação do índice de ansiedade	Pousada Água Viva; Pousada Beco de Noronha

Fechamento do destino	-	Todas, exceto a Pousada MarAzul
Rigor no protocolo de reabertura	Abertura gradual	Pousada Água Viva; Pousada Fortaleza; Pousada Mar Aberto; Pousada Oceano Azul; Pousada MarAzul; Pousada Alto da Floresta; Pousada Del Mares; Pousada Marina; Pousadas Algas Marinhas; Pousada Alto Mar; Pousada Aratu
Uso das reservas financeiras para sobreviver	-	Pousada Beco de Noronha; Pousada Água Viva; Pousada Fortaleza; Pousada Aratu; Pousada Del Mares; Pousada Aratu
Impossibilidade de gerar receita	Reembolso/ Cancelamento de reservas	Pousada Água Viva; Pousada Fortaleza; Pousada Mar Aberto; Pousada Oceano Azul; Alto da Floresta; Pousada Marina; Pousadas Algas Marinhas; Pousada Beco de Noronha; Pousada Lenda das Águas; Pousada Topázio
Diminuição do fluxo turístico	-	Todas, exceto a Pousada MarAzul
Endividamento	-	Todas, exceto a Pousada MarAzul

Fonte: Elaboração própria (2023).

É possível observar no quadro 10 que algumas empresas receberam determinados impactos enquanto outras não sofreram, isso se dá pela forma em que a empresa foi gerida e como tiveram que lidar com as consequências. A atuação da vigilância sanitária se mostrou presente de fato em três pousadas, que solicitaram o serviço do órgão para tirar dúvidas em relação ao manejo da pandemia. As demais pousadas citaram a importância na atuação geral na ilha, mas não especificamente em seus estabelecimentos. A vigilância atuou em diversas frentes garantindo a proteção dos turistas e dos moradores.

Outro aspecto positivo para as pousadas relatado durante as entrevistas, foi a criação de parcerias com o poder público, apenas duas pousadas estabeleceram a parceria que subsidiou a geração de receitas mesmo no cenário onde teoricamente era impossível. A parceria com a pousada MarAzul mitigou os prejuízos com a pandemia por meio da preservação da ocupação durante o período pandêmico. A pousada Lenda das Águas também se beneficiou da parceria, abrigando turistas que chegavam à ilha e estavam positivo para covid-19. A pousada disponibilizou alguns quartos para a quarentena dos visitantes contaminados até a cura clínica. Isso fez com que a pousada pudesse gerar receitas na crise. Desse modo, percebe-se que a parceria governamental

foi de extrema importância para que as empresas pudessem se manter ativas e gerar o mínimo de receita para pagar as despesas básicas das pousadas.

4.2 Processo de criação das capacidades dinâmicas durante a pandemia

Esta subseção busca responder o segundo objetivo específico que visa investigar as capacidades dinâmicas adotadas na pandemia. Para alcançá-lo os microfundamentos e as capacidades dinâmicas foram analisados. Na análise dos microfundamentos foi possível identificar, em cada um deles (detecção, aproveitamento e reconfiguração), as capacidades necessárias que serviram de base para a criação dos microfundamentos que resultaram nas capacidades dinâmicas.

Ao iniciar com sense/detecção, observa-se a capacidade de adquirir conhecimento, capacidades de estabelecer redes de relacionamentos e capacidade de criar parcerias para explorar o ambiente. Em relação ao segundo microfundamento seizing/aproveitamento, há presença da capacidade de implementar novos processos e rotinas, capacidade de aproveitar os benefícios governamentais, capacidade de flexibilização nas negociações com clientes e capacidade de criar alternativas para gerar receita. Já no microfundamento de reconfiguring/reconfiguração, a capacidade de dinâmica de adaptação é evidenciada nos resultados.

Algumas capacidades foram criadas para lidar e minimizar alguns impactos da pandemia. No microfundamento de sense/detecção, observa-se relações entre: a capacidade de adquirir conhecimento e o fechamento do destino e no rigor do protocolo de abertura; a capacidade de estabelecer redes de relacionamentos e o reembolso/cancelamento de reservas; e, a capacidade de criar parcerias para explorar o ambiente e o fechamento do destino e o rigor no protocolo de abertura.

No microfundamento de seizing/aproveitamento essas foram as relações encontradas: capacidade de implementar novos processos e rotinas e o fechamento do destino, rigor do protocolo de abertura e diminuição do fluxo turístico; capacidade de aproveitar os benefícios governamentais e o fechamento do destino e o rigor do protocolo de abertura; capacidade de flexibilização nas negociações com clientes e reembolso/cancelamento de reservas; capacidade de criar alternativas para gerar receita e o fechamento do destino e na abertura gradual. Já no microfundamento reconfiguring/reconfiguração foi identificada a capacidade de dinâmica de adaptação que tem relação com o rigor no protocolo de abertura. A seguir, esses resultados são discutidos com mais detalhamento.

4.2.1 Análise dos microfundamentos

Assim como Teece (2007) desmembra o processo de criação das capacidades dinâmicas em três microfundamentos, a presente pesquisa buscou identificar aspectos de cada um deles nas pousadas e os impactos da pandemia que influenciaram a sua concepção. Quando uma crise é instaurada as empresas de turismo necessitam criar novas capacidades dinâmicas para lidarem com esse novo cenário imprevisível (AMAR et al., 2021) para se manterem competitivas no mercado.

Na etapa do sense/detecção é necessário sentir e moldar novas oportunidades, para explorar, criar, aprender e interpretar o ambiente (TEECE, 2007). Ainda segundo o autor, apesar de não ser fácil de ser prevista, as empresas devem perceber o ambiente para desenvolver inteligência sobre o mercado que está inserido, o envolvimento em atividades de pesquisas costuma ser um complemento necessário a essa atividade. A detecção é fundamental para as empresas que buscam vantagem competitiva serem capazes de escanear os mercados globais e locais, avaliar as preferências reais dos clientes e capturar ideias dos funcionários (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013).

A análise dos dados revela que na detecção/sense há a capacidade de adquirir conhecimento (ver figura 4). Em Fernando de Noronha muitos pousadeiros aproveitaram o momento para capacitar sua equipe de acordo com as normas de segurança, procedimentos, e temas relacionados à hotelaria, como esperavam que a ilha fosse reabrir, foram ofertados cursos à distância em diversas áreas como exemplificado por E2: “[...] a gente também fez algumas auditorias com essa parte da governança, a gente tem parceria com o Sebrae, então a gente fez algumas via Internet, alguns treinos para o limpar bem, higienizar, e aí a gente postou também o cuidado que a gente estava tendo aqui”.

Uma organização com alta performance implementa rotineiramente atividades de renovação de forma firme e constante, tendo capacidade de atribuir responsabilidades dividindo seus recursos e garantindo aos colaboradores o conhecimento necessário (KUMP et al., 2019).

Figura 4 - Sense/detecção nas empresas analisadas



Fonte: Elaboração própria com o suporte do software ATLAS.ti (2023).

Nesse sentido, o E7 também explica que: “[...] tivemos essa questão do curso com o pessoal que já é parceiro, Sebrae, Senac, então a gente sempre fala com muita figurinha com esse pessoal que oferece curso, né? E aí teve esse suporte pontualmente ali na antes da reabertura com o pessoal do SEBRAE”.

A própria característica insular de isolamento faz com que as informações e as oportunidades se propaguem de forma mais rápida, garantindo assim a informação para os envolvidos na atividade, por meios como as associações as informações são repassadas de forma rápida garantindo a capacidade de adquirir conhecimento. Durante a pesquisa foi possível notar alguns contrapontos apresentados anteriormente como fatores limitantes de crescimento de micro e pequenas empresas.

Observa-se que as MPEs de Fernando de Noronha não foram impactadas por tais fatores, ao contrário, os dirigentes das MPEs de hospedagem souberam lidar com desafios. Geralmente, há pesquisa que indica que a concorrência de empresas de maior porte influencia (MAKWARA, 2022; BOWEN; MORARA; MUREITHI, 2009), porém não foi construído durante esse período nenhum empreendimento de grande porte. Outro aspecto é a dificuldade de acesso a financiamentos (XU et al., 2020; LOUMAN

et al., 2022; KANAPICKIENE; SPICAS, 2019; NEGASH, 2022), todavia as pousadas receberam diversas propostas de linha de créditos. Falta de capacitação e acesso à informação empresarial (ULEANYA; OMOTOSHO; GAMEDE, 2021; KAMUNGE; NJER; TIRIMBA, 2014; SURYA et al., 2021), diferentemente diversas capacitações para os colaboradores das empresas aconteceram. Limitação de capacidade gerencial (KAMUNGE; NJER; TIRIMBA, 2014; PICCHIAI; COSTA, 2017), diferentemente da literatura os achados revelam que os gestores sempre estavam envolvidos em comitês e presentes na Associação de Pousadas de Fernando de Noronha.

Essa fase inicial da exploração da crise tem relação com a busca de novos conhecimentos ou recursos que possam ajudar as empresas a desenvolver capacidades dinâmicas para lidar com a crise (JIANG, VERREYNE, 2019)

Derivado da capacidade de adquirir conhecimento, foram identificados três fatores que endossam essa afirmativa, a saber: Realização de pesquisa de mercado - As pousadas da ilha costumam realizar pesquisa de mercado para reajustar suas tarifas, saberem como prosseguir na alta e na baixa temporada, sendo evidenciado na fala do E10: “[...] se eu quero baixar o preço para acompanhar a lei de mercado, eu falo com minha agência em São Paulo e ela que faz essas alterações que requer um pouco de concentração e pesquisa”.

Outra característica é o envolvimento em pesquisa. Algumas empresas se mostraram abertas a pesquisa, durante a pandemia, assim diversos estudos foram realizados na ilha. Para Teece (2007), o investimento em pesquisa e atividades relacionadas costumam ser um complemento necessário para facilitar a criação de CDs. Tal envolvimento fica evidenciado na fala de E6:

[...] então esse comitê foi criado. Nesse momento eu participei dele como representante, presidente da Associação de Pousadas de Fernando de Noronha. Nós trabalhamos junto com um comitê tanto aqui da saúde quanto o comitê da saúde do estado de Pernambuco, esse trabalho levou sessenta horas, mas foi por meio dele que a gente conseguiu criar diretrizes e indicadores que a gente pudesse abrir a ilha de uma maneira segura.

A busca contínua por informações também faz parte da capacidade de adquirir conhecimento. Com característica insular e decretos diferentes dos municípios do continente os empresários precisaram ficar atentos aos decretos locais. As pousadas estão sempre em processo de busca pela real informação. A comunicação se dá de forma espontânea, sem barreiras de acesso à informação, como podemos evidenciar na fala do entrevistado D7 “[...] nós buscamos o que era novidade, o que que precisava com essa questão de protocolo, quais eram as necessidades [...]”. Apesar de não ser

observada na literatura estudada, a busca pela informação se mostra positivamente ligada à capacidade de adquirir conhecimento.

A segunda capacidade desenvolvida pela empresa na detecção é a capacidade de desenvolver redes de relacionamentos. Badoc-Gonzales, Mandigma e Tan (2022) explanam a respeito de empresas afetadas pela pandemia e indicam a importância do networking para a retomada e o crescimento da empresa durante a crise. Tal capacidade se mostrou presente na pesquisa, uma vez que a pandemia fez com que os gestores tivessem que lidar com diversos obstáculos, como cancelamentos, remarcações, pedido de estorno etc. Assim, as empresas conseguiram manter uma relação positiva com os hóspedes e parceiros locais.

Na fala do entrevistado D1 é possível perceber a relação: “[...] foi a Associação de Pousadas de Fernando Noronha que possui um grupo no whatsapp, então muita conversa foi feita pelo whatsapp da associação.” O entrevistado D14 comenta que: “[...] aí nós reunimos quatro empresas daqui da ilha e nós trouxemos um consultor dela pra dar treinamento nessas quatro empresas. A gente fez só com esse grupo porque tinha muita gente que não queria. Então a gente reuniu realmente quem quer traz banca e faz.”

Parcerias é outro fator importante no enfrentamento da pandemia, as empresas que buscam se unir, enfrentar e pensar na solução de problemas de forma conjunta, possuem mais facilidades para enfrentar a crise (BADO-GONZALES; MANDIGMA; TAN, 2022).

Para Teece (2007), detectar (e sentir) novas oportunidades é uma atividade de exploração, criação, aprendizado e interpretação, assim observa-se que os achados convergem com a abordagem do autor.

A terceira capacidade que está relacionada à detecção/senzing é a capacidade de criar parcerias para explorar o ambiente. Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas correspondem à exploração de novas oportunidades em ambientes turbulentos.

Essa capacidade se mostrou presente nas relações com outras empresas e também com o poder público. Como evidenciado nas seguintes falas do Entrevistado D5: “[...] a gente fez um evento junto com a Empetur, captando recurso com a mesma, a nossa associação fazendo projeto, e fomos para o Rio de Janeiro e para São Paulo agora em novembro divulgar as pousadas e o destino, e foi muito bacana, a gente teve bastante resultado”. Ele ainda explica: “[...] a Marazul e outras pousadas já possuem essa parceria anual com o governo do estado, é assim há mais de cinco anos, então o que

precisou ser feito foi o fechamento da pousada, mas será necessário acomodar um número x de pessoas durante todo o período da pandemia”.

Ao perceberem a situação que a ilha se encontrava, algumas empresas se juntaram e criaram parcerias para enfrentar a crise, algumas apostaram em consultorias de limpeza, outras fortaleceram os laços com o poder público e continuaram trabalhando durante a pandemia. Apesar de não se mostrar presente na literatura de enfrentamentos de crises, a capacidade de criar parcerias foi decisiva para as empresas aproveitarem as oportunidades durante a pandemia em Fernando de Noronha.

As capacidades criadas em cada etapa dos microfundamentos serviram também para atuar contra os impactos negativos sofridos na tentativa de mitigá-los. No quadro a seguir é possível identificar qual impacto cada capacidade enfrentou.

Quadro 11 - Capacidades de detecção para enfrentar os impactos da pandemia

Microfundamento	Capacidade relacionada ao microfundamento	Impacto negativo enfrentado	Evidência
Detecção/Sense	Capacidade de adquirir conhecimento	Fechamento do destino	“[...] as empresas precisavam ter conhecimento a respeito da crise para enfrentar a situação e voltarem ao mercado de forma competitiva” entrevistado E14
		Rigor no protocolo de abertura	“[...] por meio de treinamentos os funcionários conseguiram lidar com o rigor requerido para a volta segura do turismo” entrevistado E3
	Capacidade de estabelecer redes de relacionamentos	Reembolso/ cancelamento de reservas	“[...] por meio do reembolso e das remarcações, os gestores estreitaram seus laços com seus clientes, podendo negociar as reservas” entrevistado E4
	Capacidade de criar parceria para explorar o ambiente	Fechamento do destino	“As parcerias se deram para que as empresas pudessem se ajudar entre si e partilhar seus pleitos por meio da presença em comitês, para

			pensar numa retomada segura” Entrevistado E7
		Rigor no protocolo de abertura	“Nesse sentido, as empresas junto à associação puderam estar presentes para opinar sobre as etapas de reabertura” entrevistado E14

Fonte: Elaboração própria (2023).

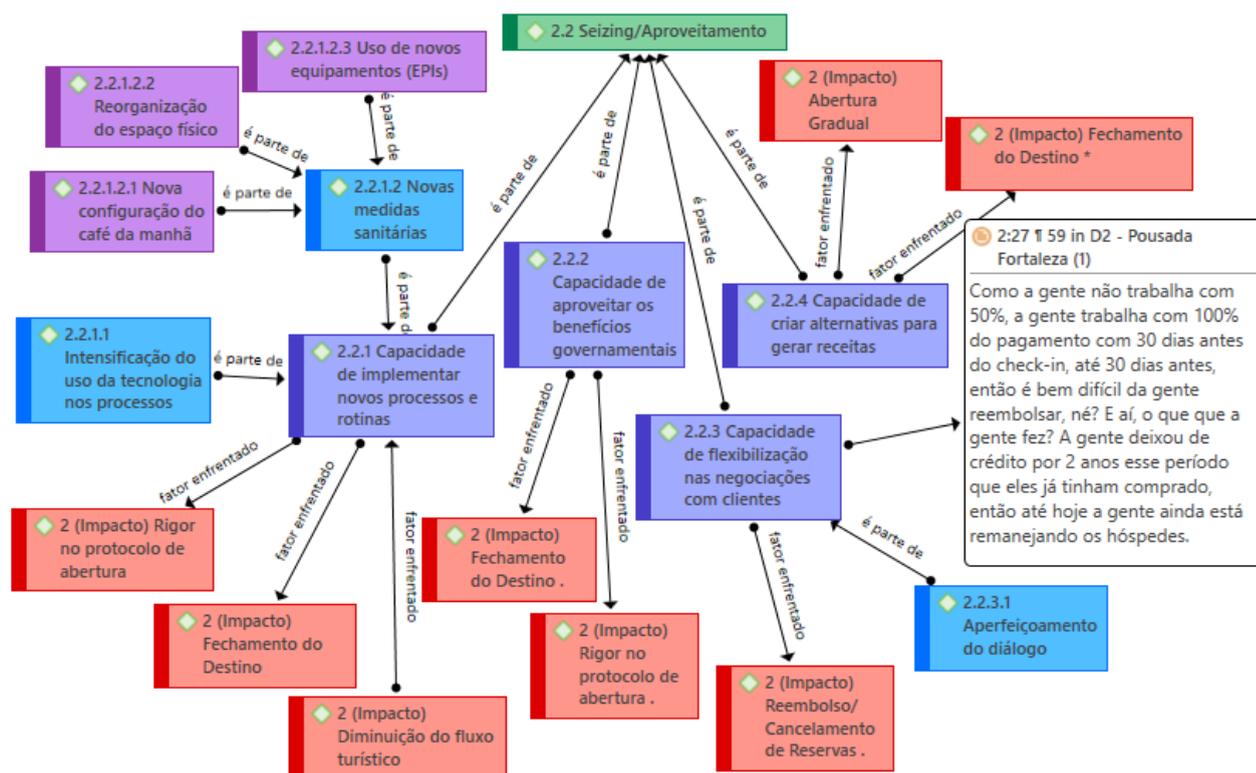
Na figura 5 e quadro 12, passa-se para o microfundamento seguinte de aproveitamento/seizing nas pousadas no cenário da pandemia. Diante do segundo microfundamento preconizado por Teece (2007) aproveitamento/seizing, uma vez que uma nova oportunidade é percebida, ela deve ser abordada por meio de novos produtos, processos ou serviços. Isso quase sempre requer investimentos na atividade de desenvolvimento e comercialização.

Foram identificadas quatro capacidades principais e seus desdobramentos que apresentaram destaque no decorrer dessa etapa, tais capacidades estão relacionadas ao manejo do aproveitamento/seizing do processo de criação das CDs.

A primeira é a capacidade de implementar novos processos e rotinas. Em um cenário de crise é essencial a criação de novos processos para a empresa se adaptar ao novo cenário e criar capacidades dinâmicas (WIDED, 2022; HARIANDJA, 2021). Na fala do entrevistado D6 é possível perceber a reavaliação dos procedimentos:

[...] Então esse processo da pandemia ela me traz uma possibilidade e me trouxe né? De reavaliar os meus processos. Reavaliar os meus procedimentos. Então eu comecei reaver não só a minha parte de processo, mas também a minha parte financeira, isso fez com que eu arrumasse a empresa nesses onze meses que a gente ficou sem faturamento.

Figura 5 - Seizing/aproveitamento nas empresas analisadas



Fonte: Elaboração própria com o suporte do software ATLAS.ti (2023).

No destino estudado, diversas capacidades referentes à etapa do aproveitamento foram detectadas, a começar com a capacidade de implementar novos processos e rotinas, que ficou bastante evidenciadas nas MPEs. Tal fato, fez com que essa capacidade fosse dividida em duas partes e uma delas ainda foi desagregada em três partes. “Novas medidas sanitárias” desagregada em “Nova configuração do café da manhã”, “Reorganização do espaço físico”, “Uso de novos equipamentos (EPIs)” e o “Uso da tecnologia nos processos” como segundo fator de relacionamento com a capacidade.

Para explicar as Novas medidas sanitárias, é preciso se voltar ao contexto de estudo, Fernando de Noronha teve uma série de decretos locais que sempre estava movimentando o manejo da pandemia e que indicavam as regras sanitárias cabíveis para determinado momento da pandemia. As empresas que desejassem continuar suas operações deveriam adotar uma série de práticas sanitárias para garantir a saúde dos trabalhadores e dos visitantes.

Tais medidas frequentemente afetavam os processos das empresas, a todo momento a equipe deveria estar apta para enfrentar qualquer novo processo devido aos decretos locais, estaduais e federais. Essas medidas sanitárias tiveram impacto na capacidade de implementar novos processos e rotinas nas empresas.

As capacidades dinâmicas são um conjunto de processos que buscam criar um novo produto ou serviço de acordo com a volatilidade do ambiente que a empresa está inserida (WINTER, 2003).

Essas implicações ficam evidentes nas palavras do entrevistado D5: [...] fomos obrigados a seguir as regras. Nós chamamos de regras. Tivemos que usar essa palavra para ser dessa forma mesmo. Vamos seguir regras para as coisas poderem funcionar, voltar a funcionar”.

As novas medidas sanitárias afetaram a rotina das pousadas. A atuação dos gerentes para orquestrar as mudanças, assim como a habilidade da equipe em se adequar a novos processos estiveram presentes. Tais resultados corroboram Jiang, Ritche, Verreynne (2019) por entenderem que gerentes ou responsáveis por tomar decisões na empresa devem seguir os protocolos locais onde ocorreu a crise além de observar necessidades práticas internas das empresas para melhor realocar os recursos. Os planos de ação precisam mudar instantaneamente com base na redistribuição de recursos acessíveis e disponíveis após os desastres para obter capacidades dinâmicas.

Desse modo foi possível observar três principais mudanças em relação às novas medidas sanitárias, a primeira foi a nova configuração do café da manhã, devido às regras de distanciamento social, muitas pousadas optaram pela retirada do serviço de buffet e começaram a servir à la carte com horário marcado. As pousadas distribuíam comandas para os hóspedes apontarem o que desejavam para o café da manhã e a cozinha entregava o pedido já na mesa em que o hóspede estava sentado.

Essa medida visava combater a contaminação cruzada dos alimentos e evitar a propagação do vírus. É possível perceber, na fala do entrevistado D6, as mudanças do café da manhã durante esse período:

[...] outra mudança, o nosso café da manhã antes era buffet, ele passou dentro do processo da pandemia para ser à la carte. Esse café da manhã continua sendo à la carte, ele não vai mais voltar para ser buffet. Por quê? Porque a gente visualizou o quanto essa questão do buffet poderia nos trazer problema, né? Porque uma pega num prendedor para pegar um pão, o outro também pega e assim sucessivamente.

A maioria das pousadas modificou o esquema de servir o café da manhã para evitar a propagação do vírus. A forma de servir à la carte foi observado entre alguns gestores, como mais econômico, sendo mantido até os dias atuais (outras empresas voltaram a ser buffet). Foi apontado que dessa forma houve diminuição do desperdício de alimentos e passaram a economizar nesse aspecto. O entrevistado D16 também explica como foi a mudança em seu café da manhã: “[...] sim, inclusive nosso café da

manhã ele continua sendo realizado da mesma forma desde a pandemia, individualmente nas mesas. A gente viu que houve uma aceitação muito grande”.

Pavlou e El Sawy (2011) dissertam sobre a criação de novos processos e rotinas para criar novos produtos e serviços, os autores apontam a existência de uma ligação positiva entre as capacidades dinâmicas e a performance das empresas que no que tange a modificação para se manter competitivo em um ambiente turbulento.

A segunda principal modificação em relação às novas medidas sanitárias foi a reorganização do espaço físico, as pousadas tiveram que reorganizar seus espaços físicos para lidarem com a pandemia, uma vez que o distanciamento social era uma de suas principais premissas. Na fala do entrevistado D6 é possível notar como se deu algumas mudanças:

[...] todos fizeram uso de máscara, todos tinham seu porta álcool em gel, a empresa ela sempre fez uso do álcool 70, então a entrada da empresa, ela sofreu uma adaptação para receber uma pia para higienizar a mão junto com o sabonete líquido e com álcool setenta, o álcool em gel como também uma área para higienizar a bagagem.

As pousadas tiveram que adaptar seus espaços para enfrentar o vírus e se manterem de pé, foram criados novos espaços para higienização e retiraram mesas da cozinha para deixar os lugares mais amplos, tudo isso para garantir a saúde dos hóspedes e colaboradores.

A terceira principal modificação em relação às novas medidas sanitárias foi o uso de novos equipamentos (EPIs). Durante a pandemia em Fernando de Noronha foram estabelecidas uma série de normas para a retomada da atividade turística e uma delas estava relacionada ao uso de novos EPIs para evitar a contaminação. Os funcionários, principalmente aqueles que trabalham com a limpeza tiveram que se adaptar aos novos equipamentos que contavam com luvas, avental, face shield, máscara, touca e outros, marcaram uma adaptação dos funcionários para enfrentarem a crise. O entrevistado D2 conta como foi esse processo:

[...] aí tinha além do EPIs, que a gente já usava, né? A gente usou aquela máscara, aquela face shield para quem estava de frente, tipo recepção, aqueles aventais também, a paramentação para as meninas poderem entrar no quarto, para ser seguro tanto para elas quanto para o turista, álcool em gel, peróxido, quartenário de amônia, então sempre estava tendo o cuidado para ficar mantendo a higienização, né?

O entrevistado D10 também comenta o uso dos EPIs: “[...] tiveram que utilizar os EPIs necessários para poder prosseguir com a parte da higienização e também evitar a contaminação cruzada”. Porém a implantação não foi fácil, os colaboradores reclamavam do calor e dos novos EPIs, no início a adaptação não foi tão fácil. Na fala

do entrevistado D2 é possível notar essa insatisfação “[...] relutaram um pouquinho por causa da paramentação, né? A gente já tinha um EPI, mas agora eles precisavam se paramentar melhor com avental, tudo, então alguns não gostaram, mas foi necessário”.

O segundo fator de relacionamento direto com a capacidade estudada está no uso da tecnologia nos processos. Devido ao distanciamento, muitos processos tiveram que ser transformados em processos digitais, fazendo com que as pousadas utilizassem mais canais digitais em seus processos diários.

A literatura de capacidades dinâmicas reconhece como relevante o uso da tecnologia na criação de CDs (AMAR et al., 2021, OWOSENI; HATSU; TOLANI, 2022). Para evidenciar tal aspecto, deve-se considerar a fala do entrevistado D5:

[...] A gente tem uma assessoria de imprensa e as mídias sociais, o que a gente publica nas mídias sociais da associação a gente tenta replicar nas nossas, nas nossas pousadas. E mostrar que a ilha está aberta, que a gente tem sim, desde a época da pandemia, protocolos adequados para receber, que todo mundo estava preparado, que tinham oito voos, então a gente faz um [...] trabalho de sensibilização [...].

Nesse aspecto as pousadas puderam se inserir no mundo digital por meio de tecnologias existente, O entrevistado D6 destaca: “[...] qual é o nosso grande diferencial? Para a minha empresa? Hoje a gente tem um atendimento que é full time, onde a gente utiliza a parte de whatsapp, utiliza algumas ferramentas que têm uma gestão muito mais rápida para deixar o cliente, com orçamento muito fácil”.

Foram publicadas lives para alcançar um público maior durante a pandemia conforme descrito pelo entrevistado D7: “[...] entramos também num certo período na questão das lives, né? Então a gente fez para poder chegar num grupo maior de pessoas, né? Que não só público interno aqui da ilha.”.

A adoção de novas tecnologias nas empresas está positivamente ligada ao seu desempenho, uma empresa que possui tecnologias facilitadoras no desenvolvimento de novos produtos e serviços consegue responder ao ambiente de mudança com mais facilidade propiciando a criação e o desenvolvimento de CDs (TEECE, 2007)

Para as MPes, a tecnologia é uma aliada fundamental para que esta categoria de empresa se mantenha competitiva, uma vez que o seu uso influencia positivamente a administração da empresa nas demandas de marketing e na comunicação com clientes e fornecedores (WIDAYANI; RACHMAWATI; NORMAWATI, 2019).

A segunda do aproveitamento/seizing é a capacidade de aproveitar os benefícios governamentais. As ajudas vieram de todos poderes do setor público, a saber: distrital (local), governamental e federal. Até as que não eram diretamente conectada com as

pousadas, acabavam influenciando os civis, que trabalhavam na pousada. Dessa forma é possível destacar, a seguir, quais os benefícios governamentais foram mais utilizados pelas empresas.

Em estudos sobre ambientes atingido por catástrofes no turismo, a participação do poder público se mostra de suma importância na recuperação do destino, tal setor deve ser facilitador de retomada provendo os recursos necessários (BADO-GONZALES; MANDIGMA; TAN, 2022; KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020)

O primeiro benefício foi criado pelo governo federal para garantir que os empregados não fossem demitidos. O programa pagava até 70% do salário do colaborador que foi afetado com a pandemia e a empresa se comprometia em arcar com os outros 30%. Foi dessa forma que muitos empregos foram mantidos nas empresas não ocasionando demissão em massa. Na fala do entrevistado D12 é possível notar: “[...] na verdade, nós poderíamos ter demitido, mas aí houve um programa do Governo Federal que absorvia uma parte do salário do funcionário e a empresa pagava apenas uma porcentagem. Para que não houvesse demissão”.

O segundo benefício veio por meio de linhas de créditos com juros e parcelas diferenciadas para tais empresas. Com a situação difícil que o destino estava enfrentando, o governo ofereceu linhas de créditos diferenciadas. Dessa forma, algumas empresas conseguiram se beneficiar dessa ação, como evidenciado na fala do D16:

[...] mas foi fundamental uma política do governo federal que disponibilizou recursos por meio do, acho que foi o Prodetur ou foi o Fungetur, não me lembro, e além da Captou, além da [...] pegou o recurso. Ah então houve recursos destinados a empresas de hospedagem? Houve. Tá certo. Linha de crédito, acesso diferenciado, e a gente foi fundamental, inclusive porque nós continuamos com os pagamentos dos custos mensais.

Diferentemente dos estudos de MPEs, que apontam que a falta de financiamento e linhas de créditos para as empresas de tal setor é um fator recorrente e limitante de crescimento das empresas que não conseguem capital para investir no seu desenvolvimento (XU et al., 2020; LOUMAN et al., 2022; KANAPICKIENE; SPICAS, 2019; NEGASH, 2022), as empresas estudadas, na sua maioria, receberam várias propostas de linhas de crédito, inclusive de mais de um banco.

A terceira ação se destaca na atuação local, a comunidade se uniu junto ao setor público local para que o básico fosse garantido à população, conseguiram doações de cestas básicas, criaram a pesca solidária que a administração custeava o combustível e

os pescadores saíam para pescar, todo peixe recolhido era distribuído para a população, por meio de doações.

A atuação de parceria com o poder público só tende a acrescentar à população que vem enfrentando alguma crise, o governo pode ser um órgão norteador para que as empresas possam tomar decisões. O diálogo e o alinhamento com as questões públicas, de regras e regimentos, devem ser levados em conta durante a criação das CDs (TEECE, 2007). O alinhamento com o poder público fica evidenciado no relato do entrevistado D6:

[...] então mais uma vez eu repito, nós aqui vivemos de doação. Então a gente teve a pesca solidária que os pescadores iam para alto mar, a parte governamental colocou combustível então, eles iam para alto mar, fazia pesca, trazia para AMPESCA, que é uma associação dos pescadores e lá fazia a divisória, tratava esse peixe e fazia a distribuição desses insumos né? Que é a parte de proteína por cada bairro.

Nesse aspecto as ações oferecidas pelo governo para as empresas da localidade foram benéficas e as pousadas souberam aproveitar esses benefícios para se manterem e até sobreviverem durante a pandemia.

A terceira capacidade do aproveitamento/seizing é a capacidade de flexibilização nas negociações com os clientes, que possui como característica o aperfeiçoamento do diálogo. Foi possível notar que houve uma série de incertezas em relação à pandemia. As pessoas e as empresas não sabiam de fato o que iria acontecer com o turismo em Fernando de Noronha, visto que o aeroporto foi fechado sem previsão de abertura.

Para a criação das capacidades dinâmicas uma das ações para a criação de novos produtos ou serviços é escutar a demanda (HUSSAIN; MALIK, 2022). As empresas de Fernando de Noronha aderiram à campanha “não cancele, remarque” que sugeria a remarcação da viagem do cliente para quando o turista estivesse possibilitado de adentrar no destino. Segundo alguns pousadeiros, a maioria dos clientes aderiu à campanha e não cancelou as reservas. Na fala do entrevistado D7 evidencia-se a tratativa dos cancelamentos: “[...] Da empresa né? de adiar pagamentos de negociar na verdade até essa questão de reembolsos, de remarcações e gerar crédito para reutilizar lá na frente”. Tudo isso acabou estreitando a conexão entre os pousadeiros e os clientes.

Com a capacidade de flexibilização nas negociações com os clientes veio também o aperfeiçoamento do diálogo. Devido ao elevado volume de clientes tentando remarcar as viagens e posteriormente o distanciamento social durante a viagem, o diálogo com o cliente final foi intensificado e expandido para outras plataformas. Por

exemplo, as pousadas não pediam contato de whatsapp do hóspede, apenas o número de telefone, durante a pandemia a maioria dos diálogos se dava por whatsapp. Dessa forma o cliente e a empresa ficavam em contato direto e mais intenso.

Nos estudos de MPEs, o contato mais próximo com o cliente final é uma característica dessas empresas devido ao seu porte e forma de negociação (SURYA et al., 2021). Os dados coletados estão em consonância com esse entendimento, tendo em vista que as organizações investigadas também possuem essa aproximação com os clientes.

O entrevistado D14 detalha como ocorreu essa mudança “[...] o contato com o turista era direto no whatsapp para evitar o contato direto. E esse foi um procedimento que a gente criou e que acabou sendo adaptado porque os turistas não aceitavam antes da pandemia repassar seu whatsapp, dessa forma houve uma melhora no diálogo”.

A quarta e última capacidade que as empresas desenvolveram e está na etapa do aproveitamento/seizing é a capacidade de criar alternativas para gerar receita. Na visão de Teece (2007), para uma empresa adquirir CDs precisa estar alinhada à mitigação das ameaças e o aproveitamento das oportunidades, esses fatores requerem da empresa monitoramento constante do ambiente com rápidas mudanças em que está inserida. Mesmo com todas restrições e baixa procura pelo destino, alguns pousadeiros conseguiram aproveitar a oportunidade de gerar receita como fica evidente na fala do entrevistado D10:

[...] Eu lancei um voucher no Instagram da pousada, que é um Instagram que realmente tem bastante gente. Onde vendi uns vouchers de três, cinco e sete diárias, sem data pré-marcada, só apenas estabelecendo algumas regras referentes à utilização desse voucher. E eu fiz uma primeira, soltei a venda desse para quem era próximo, explicitamente dizendo que aquilo era uma forma dos amigos da Del Mares ajudarem a pousada e tal [...]. E vendi na primeira tentativa vinte e oito mil Reais. Passei, sei lá uns trinta dias, aí disse olha foi muito solicitado [...] ninguém solicitou realmente, só os clientes mais próximos mesmo, mas eu botei lá: devido às muitas solicitações, vamos lançar mais uma promoção no final de semana, outro voucher sem data pré-definida. Aí nessa segunda tentativa vendi quase quarenta mil Reais. Foi a maior alegria que eu tive nessa pandemia, eu fiz quase sessenta e pouco mil reais de um produto que estava fechado.

As parcerias governamentais também conseguiram movimentar as pousadas e fazer com que um espaço fechado pudesse gerar receita, abrigando efetivos que o governo local necessitava no combate à pandemia.

Quadro 12 - Capacidades de aproveitamento para enfrentar os impactos da pandemia

Microfundamento	Capacidade	Impacto negativo	Evidência
------------------------	-------------------	-------------------------	------------------

	relacionada ao microfundamento	enfrentado	
Aproveitamento/ Seizing	Capacidade de implementar novos processos e rotinas	Fechamento do destino	“[...] os processos a partir do fechamento foram modificados” entrevistado E4
		Rigor no protocolo de abertura	“As empresas conseguiram cumprir com o seu papel mesmo diante do rigor exigido para a retomada da atividade” entrevistado E5
		Diminuição do fluxo turístico	“As empresas tiveram que se adaptar à retomada, que se deu de forma gradativa” Entrevistado E10
	Capacidade de aproveitar os benefícios governamentais	Fechamento do destino	“As empresas receberam doações e alguns subsídios governamentais, para continuar sobrevivendo mesmo com a ilha fechada” entrevistado E1
		Rigor no protocolo de abertura	“Por meio do diálogo que foi aberto entre as empresas e demais setores incluindo o público, os pousadeiros puderam opinar sobre o rigor dos protocolos” Entrevistado E7
	Capacidade de flexibilização nas negociações do cliente	Reembolso/ cancelamento de reservas	“[...] conseguir negociar com o cliente e poder dialogar a respeito da situação local fez com que a maioria dos clientes não cancelasse suas viagens, mas sim remarcasse” entrevistado E4
	Capacidade de criar alternativas para gerar receita	Fechamento do destino	“[...] com o destino fechado algumas empresas lançaram um voucher de crédito e conseguiram gerar receita durante o fechamento” entrevistado E7
		Abertura gradual	“[...] o mesmo se deu durante a abertura, que acontecia mais lento que o previsto”

			entrevistado E16
--	--	--	------------------

Fonte: Elaboração própria (2023).

A última etapa do processo de criação é exposta na figura 6 no microfundamento de reconfiguração/reconfiguring.

Figura 6 - Reconfiguring/reconfiguração nas empresas analisadas



Fonte: Elaboração própria com o suporte do software ATLAS.ti (2023).

É possível definir a etapa de reconfiguração como um processo de atividades utilizados pelos gestores para copiar, transferir e recombinar recursos, principalmente aqueles que são baseados nos conhecimentos já acumulados pela empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Jing (2022) argumenta que os gerentes e tomadores de decisão não devem apenas seguir as regras do governo, sem considerar a situação. Os processos e rotinas precisam mudar rapidamente com base nos recursos acessíveis e disponíveis durante a crise.

Para Tecce (2007), a reconfiguração está diretamente associada à capacidade de manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e, quando

necessário, reconfiguração de ativos intangíveis e tangíveis da empresa. A reconfiguração está direcionada na orquestragem das capacidades anteriores (detecção/sense e aproveitamento/seizing) para que as empresas não desviem o caminho, se utilizando dos recursos e processos disponíveis para manter a capacidade de seguir criando valor e ajustando possíveis mudanças.

Na reconfiguração, uma capacidade foi encontrada, a capacidade de adaptação, que se trata da capacidade dinâmica identificadas nas empresas analisadas. Portanto, a capacidade dinâmica de adaptação é a que justifica principalmente as ações das pousadas durante a pandemia.

A capacidade dinâmica de adaptação, pode ser definida como exploração e implantação do conhecimento que é novo para a organização e são pré-requisitos para desenvolver as capacidades operacionais necessárias para a sobrevivência em ambientes altamente voláteis (DIXON, MEYER, DAY, 2014) Foi preciso adquirir conhecimento sobre o manejo da pandemia para garantir a segurança das pessoas, tal conhecimento surgiu por meio de capacitações e estudos sobre como proceder com a atividade mesmo com a chance de propagação do vírus. Dixon, Meyer e Day (2014) seguem afirmando que a adaptação organizacional em um ambiente turbulento envolve a importação de conhecimento existente de fora da organização.

Como citam Liu e Yang (2021), a pandemia fez com que as empresas mudassem seu foco de atuação empresarial, assim criaram novas rotinas e processos para enfrentar a crise. Isso ocorreu nas empresas analisadas que sobreviveram à crise, a maioria dos gestores afirmou ter adotado medidas de segurança sanitária, exceto um deles que informou ter apenas disponibilizado álcool e nada mais.

Em consonância com Liu e Yang (2021) no que diz respeito a capacidade dinâmica de adaptação, as empresas mudaram o foco de atuação para atender as demandas sanitárias, tiveram que buscar novo conhecimento para lidar com o cenário e implementaram uma série de mudanças que visavam a segurança das pessoas, tudo isso em um ambiente turbulento.

Pela natureza insular do destino os recursos já são escassos e o destino apresenta essa capacidade de se adaptar “ao que tem”, durante a pesquisa não foi diferente, as empresas conseguiram cumprir as normas de segurança se adaptando a cada mudança de decreto restringindo ou flexibilizando. Essas ações ficam evidentes na fala do entrevistado D8: “[...] adaptamos a limpeza dos apartamentos, sempre utilizando máscaras e luvas. Seguimos as medidas de segurança repassadas pela saúde, então os

funcionários utilizam EPIs”. Na fala do entrevistado D14 também é possível observar como se deu o processo de adaptação: “[...] Meus dois funcionários faziam as adaptações, como é que estava e como é que não estava, então a gente criou um protocolo atualizado constante durante a pandemia”.

Teece (2007) aponta que a maior parte da literatura tradicional sobre adaptação de empresas sempre está em ressonância com as capacidades dinâmicas. O autor segue argumentando que tanto a literatura sobre estratégia quanto o comportamento organizacional enfatizam o ajuste entre a estratégia, a estrutura e os processos.

Aqui são apresentadas algumas evidências dos entrevistados que citam a adaptação: “[...] na verdade nós tivemos que nos adaptar a um perfil de visitante, como podemos dizer, o turismo de pacote” (E D12). “[...] a gente precisa se readaptar, a gente precisou de início, sempre deixar um leito um quarto vazio, uma UH vazia porque se alguém apresentasse covid ia ter que ser isolado” (E D16). “Se adaptando àquele contexto. Então foi um trabalho em equipe, todos dispostos a ajudar no enfrentamento” (E D9).

As capacidades dinâmicas adaptativas representam a capacidade das organizações de vincular estrategicamente seus recursos existentes para lidar com o ambiente em mudança (WANG; AHMED, 2007).

Ainda na pesquisa a capacidade dinâmica de adaptação apresenta um desdobramento, a capacidade de mudar antigas rotinas, que por sua vez possui outro desdobramento com a capacidade de se adequar às flexibilizações sanitárias.

Organizações com capacidade dinâmica adaptativa podem aproveitar a oportunidade de crises e desastres para explorar e fazer o melhor uso dos recursos existentes. Por exemplo, as organizações podem modificar seus processos operacionais atuais para melhorar o desempenho (JIANG; VERREYNE, 2019).

Na capacidade de mudar antigas rotinas fica evidente quando as empresas, em vários momentos, se mostraram aptas para mudar a rotina de operação de serviços. Sempre utilizando os materiais necessários para garantir a saúde dos envolvidos. De forma geral as empresas cumpriram com o seu papel no combate à disseminação do vírus e na retomada segura.

As rotinas eram modificadas de tempos em tempos, de acordo com os decretos, isso dificultava a criação de um plano, se utilizando muitas vezes da adaptação para que a empresa continuasse funcionando. Para exemplificar como ocorreu esse processo, o seguinte parágrafo revela relatos dos entrevistados:

“[...] até hoje a gente utiliza o álcool em gel, ainda utiliza também o peróxido, quaternário, está até hoje com eles, e o café da manhã, né? Que a gente mudou na pandemia e permanece até hoje. Deu certo. E como à la carte, que até ajuda também no desperdício de alimentos” (E D2). “[...] eu te falo em procedimento de higienização. Por exemplo, até hoje, até hoje na data do dia vinte e três de janeiro de dois mil e vinte e três, nenhum cliente passa para se hospedar sem sua bagagem ser higienizada” (E D6). “[...] Então a gente marca o horário dentro de um horário que a gente tem que servir o café da manhã. O hóspede escolhe o horário que ele quer tomar o café, a gente serve naquele horário. Isso ficou até hoje” (E D7).

Já na capacidade de se adequar às flexibilizações sanitárias, as empresas se mostraram exitosas nesse aspecto. Conseguiram manter um nível de serviço de acordo com o que se estava exigindo no momento e ofereceram segurança aos colaboradores e visitantes. Na visão do entrevistado D2, é possível perceber:

[...] Deu certo, deu super certo de ter, recebe vários elogios, e a gente até evita o desperdício, porque a gente não coloca aquele buffet, é a la carte todos os dias, tinha entrado uma opção doce, uma opção salgada, né? Junto com o cardápio, que são os pratos quentes, então os nossos bolos, todo o público pode comer isso, vem tudo do planejamento da pandemia, então todo mal conduz a um bem.

O entrevistado D7 compartilha: “[...] Isso se você for olhar no pré-pandemia para o pós ou durante o pós, hoje a gente faz muito melhor né? Higienização dos alimentos, as compras que você faz, a sua própria higienização. Os cuidados que você toma, você tem muito mais atenção do que você tinha”. Para o entrevistado D6:

[...] Então, estava toda semana reforçando a parte de higienização do funcionário, explicando que o cliente que chega, a gente tem um cardápio que ele vai sinalizar, o que ele gosta, o que ele gosta de comer, para que a gente prepare um café da manhã exclusivamente para esse cliente ainda são tarefas que requer muita gestão e requer muito olhar diariamente porque senão tudo aquilo que você construiu ele vai tudo por água abaixo e coloca em risco tanto a comunidade quanto todo mundo da equipe né? Então é muito difícil.

Diante de diversos fatores que a pandemia trouxe para as pousadas, a equipe estava preparada para enfrentar os desafios necessários para manter a empresa de pé, foram vários desses desafios. Mas com o aperfeiçoamento das capacidades existentes, conseguiram se manter funcionando.

Os aspectos de cada microfundamento (TEECE, 2007), que basearam a criação da capacidade dinâmica de adaptação nas pousadas de Fernando de Noronha durante a pandemia, foram apresentados. Nesse âmbito, observa-se no quadro 13 que o impacto

do rigor do protocolo de abertura influenciou a concepção da capacidade dinâmica de adaptação.

Quadro 13 - Capacidade de reconfiguração para enfrentar os impactos da pandemia

Microfundamento	Capacidade relacionada ao microfundamento	Impacto negativo enfrentado	Evidência
Reconfiguração/ Reconfigurando	Capacidade dinâmica de adaptação	Rigor no protocolo de abertura	“[...] a capacidade de adaptação se deu em diversos estágios da pandemia, porém com o rigor no protocolo a empresa teve que se moldar diversas vezes, há diversas situações de mudança” Entrevistado 3

Fonte: Elaboração própria (2023).

Está evidente no estudo como a capacidade dinâmica de adaptação está tão interligada com os processos desenvolvidos pelas pousadas de Fernando de Noronha. Tal capacidade que evidencia a busca externa por conhecimento para lidar com ambientes turbulentos, a capacidade de modificar os processos para lidar com a crise e enfrentar o rigor no protocolo de abertura que se deu de forma constante, exigindo a capacidade de se adaptar aos novos cenários.

As capacidades dinâmicas puderam contribuir com as micro e pequenas de hospedagem de Fernando de Noronha de forma positiva. Por meio das capacidades dinâmicas têm-se a mudança de processos e rotinas para responder ao ambiente turbulento (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Cada uma das etapas dos microfundamentos foi analisada e no estágio da detecção observa-se que a capacidade de adquirir conhecimento, capacidade de estabelecer redes de relacionamentos e a capacidade de criar parcerias para explorar o ambiente, adquiridas pelas empresas, foram fundamentais para que nesse estágio as MPEs de hospedagem pudessem se manter e mitigar os impactos advindos da crise.

Durante o estágio do aproveitamento, a capacidade de implementar novos processos e rotinas, capacidade de aproveitar os benefícios organizacionais, capacidade de flexibilização na negociação dos clientes e a capacidade de criar alternativas para

criar receitas foram os principais indícios desse estágio que justificaram o aproveitamento e também a relação direta no que diz respeito a mitigar os impactos da pandemia.

No último estágio, na reconfiguração, a capacidade dinâmica de adaptação foi consolidada. Por meio dela, as empresas conseguiram se adequar às constantes exigências e puderam estar aptas para novas mudanças, ao se modificar e se adaptar diversas vezes. Esta capacidade surge justamente dos impactos sofridos pelas empresas durante a pandemia. Portanto, observa-se que os resultados desta pesquisa estão em consonância com o entendimento de microfundaentos de Teece (2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve o propósito de responder à pergunta de pesquisa: como as capacidades dinâmicas contribuíram no enfrentamento dos impactos do novo coronavírus (COVID-19) nas micro e pequenas empresas de hospedagem de Fernando de Noronha-PE? Nesse sentido, conduziu-se uma pesquisa de múltiplos casos com quinze pousadeiros da localidade, duas entrevistas com representantes do setor público e uma entrevista com o interlocutor da Associação de Pousadas de Fernando de Noronha. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os agentes selecionados para buscar entender o cenário, uma vez que a pesquisa foi feita *in loco*, e compreender como tais empresas, por meio das capacidades dinâmicas, conseguiram se manter funcionando durante a crise.

Para responder de forma mais específica ao problema da investigação, buscou-se identificar os impactos da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem, que foram caracterizados como positivos e negativos. As capacidades dinâmicas adotadas na pandemia foram analisadas, assim foi possível investigar os microfundamentos, sendo a capacidade de adaptação chave para enfrentar o período pandêmico.

Esta pesquisa revela certa divergência da literatura, por exemplo, as micro e pequenas empresas de Fernando de Noronha não foram afetadas pelas principais barreiras de crescimento de MPEs. Pelo contrário, apenas um dos quatro fatores indicados como barreira de crescimento afetou as MPEs de hospedagem de Fernando de Noronha. Também foi observado que os impactos positivos em ambientes de crise são raramente identificados em pesquisas acadêmicas, porém as empresas analisadas receberam impactos positivos advindos de linhas de créditos, por exemplo.

Quanto ao porte, no presente estudo, o tamanho das empresas não impediu a criação das CDs. Ademais, os resultados podem ser aproveitados em diferentes recortes temporais. Para começar, gestores de MPEs de Fernando de Noronha podem utilizar a pesquisa para se basearem nos impactos e formas de gestão das empresas. Pode também ser utilizado na contribuição da pesquisa de formas de proceder em situação de crises semelhantes e também para pesquisadores que investigam as CDs e crises.

Em relação às implicações práticas da pesquisa, pode servir de referência para gestores que possam enfrentar crises, podendo ter os achados deste estudo como norte.

É possível criar um guia de cuidados com o conhecimento já produzido. Além de mostrar como as empresas conseguiram se manter competitivas e operantes no contexto turbulento. As empresas aqui estudadas desenvolveram capacidades que foram seus diferenciais para continuar operando e competindo no mercado.

Já como os impactos resultantes da pesquisa, é possível citar, que em meio a uma ilha, as micro e pequenas empresas de hospedagem conseguiram se adaptar e se manter concorrentes por meio das CDs, as mudanças de processos e rotinas ocorreram no decorrer da pesquisa para se adaptar ao ambiente turbulento.

Por outro lado, existiram dois fatores limitadores da pesquisa, o primeiro foi o número de entrevistados, foi planejado um total de 20 respostas, mas in loco e a distância, as pessoas com o perfil para responder a pesquisa não foram tão receptivas e o segundo foi a proibição de pousos de aviões do tipo jato no aeroporto e o cancelamento da operação da Gol. Esse último, deixou os passageiros sem explicação e uma série de cancelamentos estavam sendo feitos. Isso causou um clima de estresse durante a coleta.

Para futuras pesquisas pode-se indicar a análise dos impactos das regras do aeroporto, que apenas autorizam o trânsito de modelos ATRs, na sustentabilidade econômica do destino turístico de Fernando de Noronha. Buscar entender como a demanda vem se moldando e como as empresas seguem se adaptando pela ótica das capacidades dinâmicas. Outra contribuição futura para as pesquisas, seria sair do eixo de hospedagem e investigar outras empresas de turismo da localidade, e como as CDs ajudam a se manterem na ilha. A análise de como outras empresas conseguiram se manter competitivas na pandemia pode fornecer contribuições para o campo de estudo do turismo e das capacidades dinâmicas.

5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas

No que tange as organizações o presente estudo traz o processo de criação de capacidades dinâmicas em situação de crise que conseguiram sobreviver à pandemia. Os gerentes podem se munir de tais informações para aprender como lidar de forma competitiva mesmo em tais circunstâncias. Entender as fragilidades das empresas dessa categoria pode ajudar o gestor a estar mais conectado ao meio inserido e pensar em práticas de prevenção, gerenciamento e mitigação de riscos.

É possível criar um manual de práticas em ambientes de crises buscando integrar as capacidades dinâmicas adquiridas aos possíveis desafios encontrados, e buscar solucionar de maneira adequada.

Isso pode ser refletido em políticas públicas, uma vez que passado o impacto, foi possível identificar que algumas empresas conseguiram se manter funcionando e competitivas. Os resultados aqui revelados podem servir de norte para estabelecer políticas públicas específicas para a prevenção e gerenciamento de riscos de micro e pequenas empresas do setor de turismo.

Por fim, entende-se que a covid trouxe alerta acerca da questão sanitária. É possível por parte do governo criar uma cartilha de como se proteger a um possível surto em um destino. Portanto indicação o estabelecimento de políticas públicas que promovam a capacitação da população sobre como proceder de forma preventiva para evitar contaminações que evoluam para outra pandemia.

REFERÊNCIAS

- AMAR, M. Y.; SYARIATI, A.; RIDWAN, R.; PARMITASARI, R. D. A. Indonesian Hotels' Dynamic Capability under the Risks of COVID-19. **Risks**, v. 9, n. 11, p. 194-212, 2021.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.
- ASHIRU, F.; ADEGBITEBG, E.; NAKPODIACH, F.; KOPORCIC, N. Relational governance mechanisms as enablers of dynamic capabilities in Nigerian SMEs during the COVID-19 crisis. **Industrial Marketing Management**, v. 105, p. 18-32, 2022.
- BADOC-GONZALES, B. P.; MANDIGMA, M. B. S.; TAN, J. J. SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, n. 1, v. 62, p. 1-22, 2022.
- BAILER, C.; TOMITCH, L. M. B.; D'ELY, R. C. S. F. O planejamento como processo dinâmico: a importância do estudo piloto para uma pesquisa experimental em linguística aplicada. **Intercâmbio. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem**, v. 24, p.1-18, 2011.
- BARCELOS, R.; LOPES, D. P. T.; GONÇALVES, C. A.; BARBOSA, A. C. Q. Capacidades dinâmicas em um ambiente de crise: uma análise comparativa de casos do setor de varejo de vestuário e calçados. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 19-37, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNETT, J.; WATERS, E. Rethinking the vulnerability of small island states: climate change and development in the Pacific Islands. In: **The Palgrave handbook of international development**. Palgrave Macmillan, London, 2016. p. 731-748.
- BARNEY, J. B. The resource based view of strategy: origins, implications, and prospects. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 97-211, 1991.
- BARON, R.A.; ENSLEY, M.D. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management Science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.
- BARRETO, O. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.
- BARRETTO, M.; DOS SANTOS, R. J. Scientific production in tourism in Brazil and its reflection in the publications. **Turismo-Visão e Ação**, v. 7, n. 2, p. 357-364, 2005.
- BECKEN, S.; HUGHEY, K. F. D. Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction. **Tourism Management**, v. 36, p. 77-85, 2013.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. n° 1 (3). 2005.

BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and corporate change**, v. 13, n. 4, p. 643-678, 2004.

BERBEKOVA, A.; UYSAL, M.; ASSAF, A. G. A thematic analysis of crisis management in tourism: A theoretical perspective. **Tourism Management**, v. 86, p. 104342, 2021.

BONHAM, C.; EDMONDS, C.; MAK, J. The impact of 9/11 and other terrible global events on tourism in the United States and Hawaii. **Journal of Travel Research**, v. 45, n. 1, p. 99-110, 2006.

BOWEN JR, J. T.; LAROE, C. Airline networks and the international diffusion of severe acute respiratory syndrome (SARS). **Geographical Journal**, v. 172, n. 2, p. 130-144, 2006.

BOWEN, M.; MORARA, M.; MUREITHI, M. Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya. **KCA Journal of Business Management**, v. 2, n. 1, p. 1-16. 2009.

BRASIL. Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 1, p. 1-41, 14 dez. 2006.

BRASIL. Lei n° 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 145, n. 181, p. 1-13, 17 set. 2008.

CADASTUR. **Consulte os prestadores de serviços turísticos cadastrados**. Brasília, maio de 2022. Disponível em: <<https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/capa/entrar#capaInicio>>. Acesso em 13 de abril de 2022.

CAHYANTO, I.; KINGSBURY, J.; WIDODO, E. N.; YETI P.; AGNES H. Coping as a community: Recovery experiences of a tourism-reliant area following a tsunami in Indonesia. **International Journal of Tourism Research**, v. 23, n. 5, p. 928-941, 2021.

CAMPOS, B., RIVERA, E.; MURCIA, C.; MORENO, M. C. Resilient organizational capabilities in NTBFs. Concept and variables as dynamic and adaptive capabilities. **Small Business International Review (SBIR)**, v. 3, n. 2, p. 1-16, 2019.

CHIH, Y.-Y.; HSIAO, C. Y.-L.; ZOLGHADR, A.; NADERJAJOUH, N. Resilience of Organizations in the Construction Industry in the Face of COVID-19 Disturbances: Dynamic Capabilities Perspective. **Journal of Management in Engineering**, v. 38, n. 2, p. 04022002-04022010, 2022.

CLAMPIT, J.; LORENZ, P.; GAMBLE, J.; LEE, J. Performance stability among small and medium-sized enterprises during COVID-19: A test of the efficacy of dynamic capabilities. **International Small Business Journal**, v. 40, n. 3, p. 403-419 2021.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding.** Sage Publications, Los Angeles, 2021.

CORDEIRO, I.; KÖRÖSSY, N. Quando as políticas públicas de turismo sustentável ignoram a dimensão social: reflexões a partir do estudo de caso de Fernando de Noronha (PE). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 18, n. 3, p. 42-58, 2019.

CORDEIRO, I.; KÖRÖSSY, N.; TÔRRES, E. Análise do Processo de Turistificação de Fernando de Noronha (PE) entre os Anos de 1960 e 2016. *Revista Turismo Em Análise*, v. 29, n. 1, p. 164-181, 2018.

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, 2021.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Penso Editora, 2021.

DA SILVA FONSECA, G. P.; MENDES, L. G.; CAÑIZAL, J. M. Impactos da pandemia de covid-19 no turismo do pantanal de Mato Grosso. **Geo Uerj**, n. 39, p. 1-17, 2021.

DA SILVA, N.; ABREU, J.; KLINGENBERG, C.; ANTUNES, J.; LACERDA, D. Industry 4.0 and micro and small enterprises: systematic literature review and analysis. **Production & Manufacturing Research**, v. 10, n. 1, p. 696-726, 2022.

DE OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Travessias**, v. 2, n. 3, p. 1-16, 2008.

DE RODRÍGUEZ, J. P. Palacios Garay. Gestión de recursos humanos en resultados del sistema de las Mypes del sector turismo de Latinoamérica: Human resources management in the results of the micro and small enterprises system of the tourism sector of Latin America. **Revista Relayn-Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica**, v. 1, n. 1, p. 146-153, 2019.

DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175-194, 2013.

DEL MAR ALONSO-ALMEIDA, Maria; BREMSER, Kerstin. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 141-148, 2013.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. 2020. **Fernando de Noronha reabre para o turismo.** Diário de Pernambuco, Recife, 27/08/2020. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2020/08/fernando-de-noronha-reabre-para-o-turismo-em-setembro.html>. Acesso em: 28/10/2020.

DIXON, S.; MEYER, K.; DAY, M. Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. **Long Range Planning**, v. 47, n. 4, p. 186-205, 2014.

HARIANDJA, E. S. Customer perspective on dynamic marketing capability in international hotels of Indonesia during Covid-19: Confirmatory factor analysis. **Innovative Marketing**, v. 17, n. 3, p. 74-101, 2021.

HENDERSON, J. C. Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 1, p. 228-239, 2007.

HENDRATI, I. KOWA, N. ASMARA, K. VIPHINDRARTIN, S. Strategic Planning for Sustainable Economic Recovery in the New Normal Period in the City of Surabaya. **Media Trend**, v. 17, n. 1, p. 168-178, 2022.

HUSSAIN, M.; MALIK, M. How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 106, p. 103266, 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**: Fernando de Noronha, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/fernando-de-noronha.html>>. Acesso: 02/12/2022.

ICMBIO Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. **Plano de Manejo da APA Fernando de Noronha**: Rocas - São Pedro e São Paulo. Brasília: 2017.

IRWANTI, A. MARIMIN, P. HARYADI, A. ERIYATNO, E. HANDOKO, L. The role of innovation capacity and technology adoption towards product innovation performance measurement in micro small enterprises food industry. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**. IOP Publishing, 2020.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M. L. A resource-based typology of dynamic capability: managing tourism in a turbulent environment. **Journal of Travel Research**, v. 61, n. 5, p. 1006-1023, 2022.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M. L. Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: Enablers and barriers. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 30, n. 12, p. 1-26, 2021.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M. L. Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 6, p. 882-900, 2019.

JONES, P.; COMFORT, D. The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 10, p. 3037-3050, 2020.

KÄHKÖNEN, A.-K.; EVANGELISTA, P.; HALLIKAS, J.; IMMONEN Mika; LINTUKANGAS, Katrina. COVID-19 as a trigger for dynamic capability development and supply chain resilience improvement. **International Journal of Production Research**, v. 60, n. 8 p. 1-20, 2021.

KAMUNGE, M. S.; NJERU, A.; TIRIMBA, O. I. Factors affecting the performance of small and micro enterprises in Limuru Town Market of Kiambu County, Kenya.

International journal of scientific and research publications, v. 4, n. 12, p. 1-20, 2014.

KANAPICKIENE, R.; SPICAS, R. Credit risk assessment model for small and micro-enterprises: The case of Lithuania. **Risks**, v. 7, n. 2, p. 67, 2019.

KAVITHA, R.; SUGAPRIYA, A. Consequences of Covid-19 in Hindu Pilgrimage Tourism Places in Tamil Nadu, India. **Revista Geintec - Gestão Inovação e Tecnologias**, v. 11, n. 4, p. 3266-3276, 2021.

KHALID, U.; OKAFOR, L. E.; SHAFIULLAH, M. The effects of economic and financial crises on international tourist flows: A cross-country analysis. **Journal of Travel Research**, v. 59, n. 2, p. 315-334, 2020.

KHURANA, I.; DUTTA, D. K.; GHURA, A. S. SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 623-641, 2022.

KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.

KLUDZEWEIT, I.; KAMARGIANNIS, T.; TIRTA, T. Effective interventions for micro and small enterprises to reach the preferable future of the Canggu area in Bali. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**, n. 36, p. 22-40, 2020.

KLUMPP, M.; ZIJM, H.; HERAGU, S.; REGATTIERI, A. Operations, logistics and supply chain management: definitions and objectives. **Operations, logistics and supply chain management**, p. 27-42, 2019.

KONTOVAS, C. A.; SOOPRAYEN, K. Maritime Cargo Prioritisation during a Prolonged Pandemic Lockdown Using an Integrated TOPSIS-Knapsack Technique: A Case Study on Small Island Developing States: The Rodrigues Island. **Sustainability**, v. 12, n. 19, p. 7992, 2020.

KOSOVÁ, R.; ENZ, C. A. The terrorist attacks of 9/11 and the financial crisis of 2008: The impact of external shocks on US hotel performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 53, n. 4, p. 308-325, 2012.

KUMP, B.; ENGELMANN, A.; KESSLER, A.; SCHWEIGER, C. Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 5, p. 1149-1172, 2019.

LEURCHARUSMEE, S.; MANEEJUK, P.; YAMAKA, W.; THAI PRASERT, N.; TUNTICHIRANON, N. Survival analysis of Thai micro and small enterprises during the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Economics and Management**, v. 23, n. 5, p. 1211-1233, 2022.

LEITE, B.; SOUZA, R.; SILVA, J.; COCO, M.; COSTA, R.; CANTO, S. O ambiente de gestão de MPEs do setor de turismo no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v.10, n.1, p.157-170, 2017.

LIANG, L. X. W.; FANG, S.; WU, L. How did a local guerrilla turn into a global gorilla? Learning how transformational change happened under dynamic capabilities from the rise of Huawei. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 2, p. 401-414, 2020.

LIU, B.; PENNINGTON-GRAY, L. Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage. **Tourism Management**, v. 48, p. 33-42, 2015.

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.

LOPES, A. S.; CORREA, J. D. S.; SILVA, T. C.; RODRIGUES, Y. S. Os impactos gerados pela greve dos caminhoneiros no Brasil e a resiliência nos equipamentos e serviços turísticos. **Cenário, Brasília**, v. 7, n. 12, p. 59-72, 2019.

LOUMAN, B.; GIROLAMI, E. D.; SHAMES, S.; PRIMO, L.G.; GITZ, V.; SCHERR, S.J.; MEYBECK, A.; BRADY, M. Access to Landscape Finance for Small-Scale Producers and Local Communities: A Literature Review. **Land**, v. 11, n. 9, p. 1444, 2022.

LOURO, A.; DE ALMEIDA, G. S.; PELISSARI, A. S. Quais capacidades são fontes de Vantagem Competitiva Sustentável no setor de soluções de software? Uma análise à luz das Capacidades Dinâmicas e da Visão Baseada em Recursos. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 4, p. 36-50, 2017.

MAKWARA, T. Large Firms as Threats to Small Business Survival in South Africa: An Exploratory Literature Review. **Journal of Management and Entrepreneurship Research**, v. 3, n. 1, p. 14-25, 2022.

MANSOUR, H.; HOLMES, K.; BUTLER, B.; ANANTHRAM, S. Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 4, p. 493-503, 2019.

MAO, C.-K.; DING, C. G.; LEE, H.-Y. Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory. **Tourism Management**, v. 31, n. 6, p. 855-861, 2010.

MARCO-LAJARA, B.; RUIZ-FERNÁNDEZ, L.; LARROSA, P. S.; GARCÍA, E. S. Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. **Anatolia**, v. 33, n. 4, p. 1-12, 2021.

MATHIAS, A. M.; NYONGESA, D. N. Determinants of sale response probability and tourism backward linkage with local micro and small enterprises of Kisumu County–Kenya. **Journal of Tourism Management Research**, v. 7, n. 2, p. 122-131, 2020.

MBUYISA, B.; LEONARD, A. The role of ICT use in SMEs towards poverty reduction: A systematic literature review. **Journal of International Development**, v. 29, n. 2, p. 159-197, 2017.

MIGLIACCIO, G. The profitability of Italian hotels during and after the 2008 economic crisis. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 7, n. 6, p. 1-21, 2018.

MILLER, D. S. Disaster tourism and disaster landscape attractions after Hurricane Katrina: an auto-ethnographic journey. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 2, n. 2, pp. 115-131, 2008.

MITROFF, I. I. Crisis management: Cutting through the confusion. **MIT Sloan Management Review**, v. 29, n. 2, p. 15-35, 1988.

MOHAMMED SAID AL-MUGHAIIRI, H.; BHASKAR, P.; KHALFAN HAMOOD ALAZRI, A. The economic and social impact of COVID-19 on tourism and hospitality industry: A case study from Oman. **Journal of Public Affairs**, v. 4, p. 27-86, 2021.

MTUR. Ministério do Turismo. **Micro e pequenas empresas representam 89% dos empreendimentos do setor de 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 04/12/2022.

NAAMA, A.; HAVEN-TANG, C.; JONES, E. Human resource development issues for the hotel sector in Libya: a government perspective. **International Journal of Tourism Research**, v. 10, n. 5, p. 481-492, 2008.

NEGASH, F. A. Small Businesses' Awareness, Experience and Attitude towards Microfinance in Asmara, Eritrea. **Communications of the Japan Association of Real Options and Strategy**, v. 12, n. 1, p. 22-34, 2022.

NUNES, J.; WOLOSZYN, M.; GONÇALVES, S.; PINTO, S. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras estudos midiáticos**, v. 19, n. 2, p. 233-244, 2017.

OMS. **Who convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part**. Espanha, 13 de março 2021. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/origins-of-the-virus>>. Acesso em 8 de abril de 2022a.

OMT. **Impacts of the Global Economic Crisis on International Tourism**, 2010. Disponível em: <<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtotcom.2010.10.uq850251w05837uv>>, acesso em 20-05-2022.

OMT. **Tourism recovery tracker**. disponível em: <<https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker>> acesso em 15 de dezembro de 2020. UNWTO 2020.

OWOSEN, A.; HATSU, S.; TOLANI, A. How do digital technologies influence the dynamic capabilities of micro and small businesses in a pandemic and low-income country context? **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 88, n. 2, p. e12202, 2022.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA LEÃO, A. L. M.; DE 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.

- PAIXÃO, W.; CORDEIRO, I.; KÖRÖSSY, N. Efeitos da pandemia do COVID-19 sobre o turismo em Fernando de Noronha ao longo do primeiro semestre de 2020. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2128-2128, 2021.
- PAKOKSUNG, K.; SUPPASRI, A.; MATSUBAE, K.; IMAMURA, F. Estimating Tsunami economic losses of Okinawa Island with multi-regional-input-output modeling. **Geosciences**, v. 9, n. 8, p. 349-370, 2019.
- PARASKEVAS, A.; ALTINAY, L. Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. **Tourism Management**, v. 34, p. 158-171, 2013.
- PATTANASING, K.; AUJIRAPONGPAN, S.; SRIMAI, S. Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: empirical investigation into world class tourism destination. **Tourism and Hospitality Management**, v. 25, n. 2, p. 377-401, 2019.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.
- PENN, J.; HU, W. Reports of bed bugs on hotel selection: a choice experiment. **International Journal of Hospitality Management**, v. 89, n. 6, p. 102568-102577, 2020.
- PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Editora Unicamp, 2006.
- PETRUNENKO, I. KHMARSKA, I. TKACHENKO, T. KOPTIEVA M. The Importance of Small and Medium Enterprises in the Economic Development of Eastern Europe. **WSEAS Transactions on Environment and Development**, v. 17, p. 898-910, 2021
- PICCHIAI, D.; COSTA, A. C. Competências gerenciais na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas da rota turística rural Caminho do Vinho. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 7, n. 2, p. 52-75, 2017.
- PINE, R.; MCKERCHER, B. The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 2, p. 139-143, 2004.
- POGGI, E.; BORGES, M.; ARAÚJO CRUZ, M. A. Os Meios de Hospedagem de Pequeno Porte de Águas de São Pedro (SP) e sua Importância para o Turismo Local. **Turismo-Visão e Ação**, v. 8, n. 2, p. 273-282, 2006.
- RISJORD, M.; MOLONEY, M.; DUNBAR, D. Methodological triangulation in nursing research. **Philosophy Of The Social Sciences**, v. 31, n. 1, p. 40-59, 2001.
- SAKOWSKI, P. A. M. Mensurando o emprego no setor turismo no Brasil: Do nível nacional ao regional e local. **IPEA**, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3850/1/td_2073.pdf>. Acesso em: 2 de maio de 2022.
- SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**, Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 de mai. de 2022.

SILVA, M. **Cinco séculos de história**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2013.

SURYA, B.; ORCID, F.; SABHAN, H.; SURIANI, S.; ABUBAKAR, H.; IDRIS, M. Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 20-38, 2021.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford University Press on Demand, 2009.

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.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TOMIĆ, N.; GAVRILOV, M. B.; BOŽIĆ, S.; STOJSAVLJEVIĆ, R.; MARKOVIĆ, S. B. The impact of Hurricane Katrina on the United States tourism industry. **European Researcher**, n. 5-4, p. 1581-1590, 2013.

ULEANYA, C.; OMOTOSHO, A. O.; GAMEDE, B. T. Review of the Impact of Entrepreneurship Education on the Performance of Small, Medium and Micro Enterprises (SMMES) in Rural South Africa. **SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal**, v. 8, n. 1, p. 1-22, 2021.

USIRONO, C. H. A ação das capacidades dinâmicas na formação e evolução dos modelos de negócio: um estudo longitudinal em uma empresa de varejo de comércio eletrônico. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 2, p. 28-55, 2019.

VARELAS, S.; APOSTOLOPOULOS, N. The implementation of strategic management in greek hospitality businesses in times of crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 7211, 2020.

VASCONCELOS, I.; CYRINO, A.; D'OLIVEIRA, L.; PRALLON, E. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos Ebape. Br**, v. 13, p. 910-929, 2015.

WALTER, C. E.; FERNANDES, C. M.; FERNANDES, P. O. Innovation in Micro and Small Enterprises: a conceptual proposal for research. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 8, p. 162-177, 2017.

WALTERS, G.; WALLIN, A.; HARTLEY, N. The threat of terrorism and tourist choice behavior. **Journal of Travel Research**, v. 58, n. 3, p. 370-382, 2019.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

WIDAYANI, A.; RACHMAWATI, I.; NORMAWATI, R. A. On the Role of Information Technology Micro, Small and Medium Enterprises in Kota Blitar. **Finance, Accounting and Business Analysis (FABA)**, v. 1, n. 2, p. 188-194, 2019.

WIDED, R. Achieving sustainable tourism with dynamic capabilities and resilience factors: A post disaster perspective case of the tourism industry in Saudi Arabia. **Cogent Social Sciences**, v. 8, n. 1, p. 2060539-2060560, 2022.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WU, W.; CHIEN-CHIANG L.; WENWU, X.; SHAN-JU, H. The impact of the COVID-19 outbreak on Chinese-listed tourism stocks. **Financial Innovation**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2021.

WUT, T. M.; XU, J. B.; WONG, S.-M. Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: a review and research agenda. **Tourism Management**, v. 85, p. 104307-104321, 2021.

XU, B. COSTA-CLIMENT, R. WANG, Y. XIAO, Y. Financial support for micro and small enterprises: Economic benefit or social responsibility? **Journal of Business Research**, v. 115, p. 266-271, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: projeto e métodos**. 2005.

ZALUSKI, F. C.; WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; GOMES, C. M.; BICHUETI, R. S. A influência das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração no desenvolvimento de capacidades dinâmicas sustentáveis. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 324-342, 2021.

ZAMANI, E. D.; GRIVA, A.; CONBOY, K. Using Business Analytics for SME Business Model Transformation under Pandemic Time Pressure. **Information Systems Frontiers**, v. 24, p. 1-22, 2022.

ZANELLA, L. C. H.; ANGELONI, M. T. Pousadas-uma alternativa criativa de hospedagem. **Turismo: Visão e Ação**, v. 8, n. 2, p. 253-271, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

SANTANA, D.; SILVA, P.; CARVALHO, O.; FRUTUOSO, A.; BRANDÃO, S. A IMPORTÂNCIA DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO ARQUIPÉLAGO DE FERNANDO DE NORONHA. **Holos**, v. 7, p. 15-31, 2016.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para gestores de pousadas em Fernando de Noronha

Orientações gerais: este roteiro deve ser utilizado para entrevistar empreendimentos com os proprietários e/ou gerentes das empresas que tenham poder de tomada de decisão.

No início da entrevista:

- I. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- II. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
- III. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo geral: Analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram para o enfrentamento das MPEs de hospedagem em Fernando de Noronha.

Roteiro:

Objetivos específicos

(OE1) Identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem;

- 1) Quais foram os principais impactos sofridos pela empresa decorrentes da pandemia? (HENDRATI et al., 2022)
- 2) Como esses impactos afetaram a empresa? Como vocês reagiram? (LEURCHARUSMEE et al., 2022)
- 3) Existe algum impacto decorrente da pandemia que persiste até os dias atuais? (Quais? Por que isso acontece?)

Objetivos específicos

(OE2) Investigar as capacidades dinâmicas adotadas na pandemia.

Para investigação das capacidades dinâmicas serão levadas em consideração o conceito de Teece (2007) em relação aos seus microfundamentos: detecção/sensoriamento, aproveitamento e reconfiguração.

Capacidade de Detecção/Sensoriamento (TEECE, 2007; CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019; DENFORD, 2013; JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022; BARON; ENSLEY, 2006).

- 4) Em que momento você percebeu que a pandemia poderia afetar a sua pousada e o destino? (TEECE, 2007)
- 5) A partir do anúncio da pandemia, no início, quais foram as medidas planejadas para o enfrentamento da crise até então? (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 6) Existiu algum meio de comunicação entre as empresas, para o diálogo acerca dos impactos da pandemia no setor hoteleiro em Fernando de Noronha? Caso a resposta seja sim, explicar quais eram os meios de comunicação. (DENFORD, 2013)
- 7) Como foram planejadas as medidas de prevenção da disseminação do vírus? (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022)
- 8) Como as portarias distritais, a partir de suas etapas de reabertura afetaram sua pousada? (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022)
- 9) Quais os procedimentos adotados pela empresa para identificar oportunidades e ameaças no ambiente da pandemia? (BARON; ENSLEY, 2006)
- 10) Houve algum planejamento durante os 4 meses e 14 dias de bloqueio total, em relação às medidas a serem tomadas durante para a reabertura do turismo? (DENFORD, 2013)

Capacidade de Aproveitamento (TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019; CHIH et al., 2022; DENFORD, 2013)

- 11) Como foi o processo de reabertura do turismo para a sua pousada? (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)
- 12) Ocorreram mudanças na estrutura física e na estrutura interna da pousada para se adaptar ao contexto da pandemia? Se a resposta for sim, apontar as medidas. (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 13) Quais foram as principais medidas que foram tomadas durante a reabertura para manter a empresa funcionando? (CHIH et al., 2022)
- 14) Houve aprovação por parte dos turistas em relação às mudanças oferecidas? Se sim, quais mudanças eram elogiadas pelos hóspedes? (TEECE, 2007)
- 15) Os funcionários tiveram que se adaptar a alguma medida imposta pela empresa? Se sim, apontar quais foram as medidas. (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 16) A empresa soube lidar com as regras sanitárias impostas pelo governo?

- 17) Houve alguma criação de parcerias entre sua pousada e outro negócio para lidar com a pandemia? (DENFORD, 2013) Caso positivo, explique como ocorreu.

Capacidade de reconfiguração (TEECE, 2007; CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

- 18) Foi criado algum tipo de vistoria para avaliar se as mudanças na pousada estavam sendo úteis? (TEECE, 2007)
- 19) Foi preciso reconfigurar alguma ideia mal planejada?
- 20) Como a empresa vem se adaptando ao longo do tempo? (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 21) Em relação ao período de bloqueio total dos visitantes até o momento, quais foram as principais mudanças percebidas na sua pousada? (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 22) Quais foram as atividades da pousada que mais se beneficiaram com as mudanças? (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)
- 23) Se a empresa desenvolveu parcerias, como elas funcionaram? (DENFORD, 2013)
- 24) Foi necessário adquirir novos recursos para o enfrentamento da pandemia? Quais? Como isso aconteceu?
- 25) Como as mudanças implementadas foram suficientes para se manter no mercado?

No final da entrevista:

- 26) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.
- 27) Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da experiência na pandemia.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para representantes do governo

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado à gestão distrital Fernando de Noronha mais especificamente ao setor de turismo (secretaria de turismo) para pessoas que possuam poder de decisão dentro do setor.

No início da entrevista:

- I. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- II. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
- III. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Roteiro:

- 1) Na sua visão, poderia indicar de forma geral como as pousadas de Fernando de Noronha conseguiram se manter diante da pandemia?
- 2) Há algum caso de pousada que chamou a atenção quanto à forma de enfrentar os desafios da pandemia? Poderia explicar.
- 3) Foi sinalizado por meio dos gestores de empreendimentos hoteleiros a necessidade de ajuda/cooperação durante a pandemia?
- 4) Foi oferecido linha de crédito para empresas dessas categorias?
- 5) Houve alguma capacitação voltada a tais empresas em relação ao manejo da pandemia? (KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020)
- 6) Quais foram as principais iniciativas tomadas para o auxílio das empresas de hospedagem ou que refletiram nelas? (SURYA, et al., 2022)
- 7) Houve algum fator que dificultou a execução de políticas públicas de suporte às empresas?

No final da entrevista:

- 1) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.
- 2) Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da experiência na pandemia.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista para a Associação de Pousadas de Fernando de Noronha (APFH)

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado à Associação de Pousadas de Fernando de Noronha (APFN) direcionada à/ao presidente da associação.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.
4. Órgão que representa;
6. Há quanto tempo está à frente da associação?
7. Há quantos anos existe a associação?
8. Há quantos associados?

Objetivo geral: Analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram para o enfrentamento das MPEs de hospedagem em Fernando de Noronha.

Roteiro:

- 1) Na sua visão, poderia indicar de forma geral, como as pousadas de Fernando de Noronha conseguiram se manter diante da pandemia?
- 2) Quais foram as primeiras ações colocadas em prática pela associação no enfrentamento da pandemia?
- 3) A associação buscou fortalecer as alianças entre as pousadas para o desenvolvimento do setor? (MAKWARA, 2022)
- 4) Como se deu o processo de interlocução entre a associação e as pousadas? Quais os meios utilizados para comunicação?
- 5) Quais as principais ações colocadas em prática pela associação para que o setor pudesse enfrentar esse momento?
- 6) Quais foram as maiores dificuldades encontradas pela associação para lidar com o cenário da pandemia?
- 7) Houveram situações que saíram do controle da associação no apoio das pousadas?
- 8) De modo geral, como você avalia a contribuição da associação para o desempenho das micro e pequenas empresas de hospedagem durante a pandemia? (CAHYANTO, 2021)

No final da entrevista:

- 1) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.
- 2) Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da experiência na pandemia.

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista para gestores de pousadas em Fernando de Noronha revisado

Orientações gerais: este roteiro deve ser utilizado para entrevistar cerca de 20 empreendimentos com entrevistas a serem aplicadas com proprietários e/ou gerentes das empresas que tenham poder de tomada de decisão.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Apresentar os objetivos da pesquisa.
3. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado: formação, cargo e tempo na função;
4. Qual o tempo de atuação da pousada?
5. A pousada possui quantas UH's?
6. A empresa optou pelo "simples"?
7. O estabelecimento sempre prestou serviço de hospedagem?
8. A pousada possui quantos funcionários?
9. A pousada é própria ou arrendada? Se for arrendada, está sob a atual direção desde quando?

Objetivo geral: Analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram para o enfrentamento das MPEs de hospedagem em Fernando de Noronha.

Roteiro:

Objetivos específicos

(OE1) Identificar os impactos decorrentes da pandemia nas micro e pequenas empresas de hospedagem;

- 1) Quais foram os principais impactos sofridos pela empresa decorrentes da pandemia? (HENDRATI et al., 2022)
- 2) Como esses impactos afetaram a empresa? Como vocês reagiram? (LEURCHARUSMEE et al., 2022)
- 3) Existe algum impacto decorrente da pandemia que persiste até os dias atuais? (Quais? Por que isso acontece?)

Objetivos específicos

(OE2) Investigar as capacidades dinâmicas adotadas na pandemia.

Para investigação das capacidades dinâmicas serão levadas em consideração o conceito de Teece (2007) em relação aos seus microfundamentos: detecção/sensoriamento, aproveitamento e reconfiguração.

Capacidade de Detecção/Sensoriamento (TEECE, 2007; CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019; DENFORD, 2013; JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022; BARON; ENSLEY, 2006).

- 4) Em que momento você percebeu que a pandemia poderia afetar a sua pousada e o destino? (TEECE, 2007)
- 5) A partir do anúncio da pandemia, no início, quais foram as medidas planejadas para o enfrentamento da crise até então? (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 6) Existiu algum meio de comunicação entre as empresas, para o diálogo acerca dos impactos da pandemia no setor hoteleiro em Fernando de Noronha? Caso a resposta seja sim, explicar quais eram os meios de comunicação. (DENFORD, 2013)
- 7) Como foram planejadas as medidas de prevenção da disseminação do vírus? (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022)
- 8) Como as portarias distritais, a partir de suas etapas de reabertura afetaram sua pousada? (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022)
- 9) Quais os procedimentos adotados pela empresa para identificar oportunidades e ameaças no ambiente da pandemia? (BARON; ENSLEY, 2006)
- 10) Houve algum planejamento durante os 4 meses e 14 dias de bloqueio total, em relação às medidas a serem tomadas durante para a reabertura do turismo? (DENFORD, 2013)

Capacidade de Aproveitamento (TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019; CHIH et al., 2022; DENFORD, 2013)

- 11) Como foi o processo de reabertura do turismo para a sua pousada? (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)
- 12) Ocorreram mudanças na estrutura física e na estrutura interna da pousada para se adaptar ao contexto da pandemia? Se a resposta for sim, apontar as medidas. (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 13) Quais foram as principais medidas que foram tomadas durante a reabertura para manter a empresa funcionando? (CHIH et al., 2022)

- 14) Houve aprovação por parte dos turistas em relação às mudanças oferecidas? Se sim, quais mudanças eram elogiadas pelos hóspedes? (TEECE, 2007)
- 15) Os funcionários tiveram que se adaptar a alguma medida imposta pela empresa? Se sim, apontar quais foram as medidas. (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 16) A empresa soube lidar com as regras sanitárias impostas pelo governo?
- 17) Houve alguma criação de parcerias entre sua pousada e outro negócio para lidar com a pandemia? (DENFORD, 2013) Caso positivo, explique como ocorreu.

Capacidade de reconfiguração (TEECE, 2007; CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

- 18) Foi criado algum tipo de vistoria para avaliar se as mudanças na pousada estavam sendo úteis? (TEECE, 2007)
- 19) Foi preciso reconfigurar alguma ideia mal planejada?
- 20) Como a empresa vem se adaptando ao longo do tempo? (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 21) Em relação ao período de bloqueio total dos visitantes até o momento, quais foram as principais mudanças percebidas na sua pousada? (CAMPOS; RIVERA; MORENO, 2019)
- 22) Quais foram as atividades da pousada que mais se beneficiaram com as mudanças? (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

(OE3) Analisar a influência das CDs na operacionalização dos meios de hospedagem no enfrentamento da pandemia.

- 23) Se a empresa desenvolveu parcerias, como elas funcionaram? (DENFORD, 2013)
- 24) Foi necessário adquirir novos recursos para o enfrentamento da pandemia? Quais? Como isso aconteceu?
- 25) Como as mudanças implementadas foram suficientes para se manter no mercado?

No final da entrevista:

- 26) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.
- 27) Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da experiência na pandemia.

No final da entrevista:

- 1) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.
- 2) Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da experiência na pandemia da pousada.

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista para representantes do governo revisado

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado à gestão pública estadual de Pernambuco, mais especificamente ao setor de turismo (secretarias ou entidades relacionadas ao turismo) para pessoas que possuam poder de decisão dentro do setor.

No início da entrevista:

- I. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- II. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
- III. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Dados Gerais:

NOME:	
CARGO:	ÓRGÃO PÚBLICO QUE TRABALHA:
QUANTO TEMPO:	SEMPRE DESIGNOU O MESMO POSTO?

Objetivo geral: Analisar como as capacidades dinâmicas contribuíram para o enfrentamento das MPEs de hospedagem em Fernando de Noronha.

Roteiro:

- 1) Na sua visão, poderia indicar de forma geral como as pousadas de Fernando de Noronha conseguiram se manter diante da pandemia?
- 2) Há algum caso de pousada que chamou a atenção quanto à forma de enfrentar os desafios da pandemia? Poderia explicar.
- 3) Foi sinalizado por meio dos gestores de empreendimentos hoteleiros a necessidade de ajuda/cooperação durante a pandemia?
- 4) Foi oferecido linha de crédito para empresas dessas categorias durante a pandemia?
- 5) Houve alguma capacitação voltada a tais empresas em relação ao manejo da pandemia? (KLUDZEWEIT; KAMARGIANNIS; TIRTA, 2020)
- 6) Quais foram as principais iniciativas tomadas para o auxílio das empresas de hospedagem de Fernando de Noronha ou que acabaram refletindo nelas? (SURYA, et al., 2022)

7) Houve algum fator que dificultou a execução de políticas públicas de suporte às empresas durante a pandemia?

No final da entrevista:

- 1) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.
- 2) Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da experiência na pandemia que trabalhe no governo.