



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

ADRIANA MIRELLY SILVA SPINDOLA CORREIA

**EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: análise da mentalidade global frente ao  
derramamento de óleo e à covid-19 no entorno de Porto de Galinhas-PE**

Recife

2022

ADRIANA MIRELLY SILVA SPINDOLA CORREIA

**EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: análise da mentalidade global frente ao derramamento de óleo e à covid-19 no entorno de Porto de Galinhas-PE**

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.

**Linha de Pesquisa:** Gestão de Empresas Hoteleiras e Turísticas

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yákara Vasconcelos Pereira

Recife

2022



ADRIANA MIRELLY SILVA SPINDOLA CORREIA

**EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: análise da mentalidade global frente ao derramamento de óleo e à covid-19 no entorno de Porto de Galinhas-PE**

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: 25/04/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yákara Vasconcelos Pereira (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Viviane Santos Salazar (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>o</sup>. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (Examinador Externo)  
Universidade Federal da Paraíba

A Deus e a minha família.

## **Agradecimentos**

Muitos são os agradecimentos... Pela vida, por ter passado por uma pandemia sem maiores dificuldades e por todos os desafios até aqui superados. Mas pela fé que carrego comigo, o início dessa escrita não poderia ser diferente.

Primeiramente sou grata a Deus. Sempre acreditei que a obra Dele jamais poderia ser inacabada e que tudo tem um propósito para ser, portanto, desde início procurei descansar e confiar, sabendo que chegaria até o fim, por mais desafiante que fosse a caminhada em um mestrado (o que é), sabia que não estava sozinha e que a cada dia, o Senhor me capacitaria ainda mais. Obrigada meu Deus.

Impossível caminhar numa pós-graduação, sem o apoio da família, dos que estão pertinho de você, daqueles que acompanham toda a crise existencial que se tem (e quantas foram mesmo?), choros e por aí vai...

Aqui registro o meu agradecimento especial ao meu esposo Breno Spindola pelo seu amor, apoio, por acreditar em mim e por vibrar comigo sempre a cada avanço, desde momento da inscrição, até aqui. Obrigada meu amor, por tudo! Amo-te! Aos meus filhos, Pedro e Sofia, por compreenderem a minha ausência em tantos programas, muitas vezes “furei” as sessões de cinema (em casa) ou cochilei em diversas delas. Meus amores, minha família que eu AMO, vocês são a minha melhor conquista, como não agradecer? Amo vocês! Jamais seria a mesma sem vocês.

Agradeço a minha mãe Nazaré, mulher que apesar de pouco estudo sempre nos orientou (a mim e a minha irmã) que a educação direciona para uma vida digna e promissora. À minha irmã Camilla, mesmo distante, sempre torceu e acreditou que esse meu projeto de vida daria certo. Amo vocês! Estendo a minha gratidão a minha sogra Maria de Lourdes e a minha querida tia Marinete pelas orações de sempre. Minha gratidão.

Ao programa e a todo corpo docente do Programa de Pós-graduação em Hotelaria e Turismo (PPHTur), gratidão pela acolhida, por tantos aprendizados, trocas e desenvolvimento. Os senhores foram fundamentais nessa caminhada. Agradeço a professora Maria de Lourdes Azevedo Barbosa por ter sido uma grande incentivadora para que eu estivesse aqui.

Aos membros da banca examinadora composta pelos professores Dr. André Gustavo Carvalho Machado e Dr.<sup>a</sup> Viviane Salazar pelas contribuições com objetivo de enriquecer ainda mais esta pesquisa.

Quero registrar meus agradecimentos as pessoas que foram importantes para meu acesso aos principais profissionais durante a coleta de dados, são elas: minha querida amiga Adriana Miranda (profissional de turismo), Tatiana Menezes (*Insight Feiras & Negócios*), professora Simone Almeida do Departamento de Hotelaria e Turismo (DHT) e a professora Viviane Salazar do Programa de Pós-graduação em Hotelaria e Turismo (PPHTur).

Agradeço aos profissionais de hotelaria e turismo (empreendedores, diretores, gestores e colaboradores) das organizações escolhidas para compor esta pesquisa que disponibilizaram seu tempo e gentilmente aceitaram o convite. Mesmo com todos os compromissos profissionais do dia a dia, se dispuseram a colaborar com a academia. Muito obrigada a todos mais uma vez.

À minha orientadora, professora Yákara Vasconcelos por tanto. Tantos ensinamentos, tantas trocas, tantas orientações, pelos *feedbacks* firmes (sei que foram para o meu melhor resultado). Como valeu a pena, levarei para vida cada um de seus ensinamentos. Tem o meu respeito e minha admiração, muito obrigada.

Aos colegas de turma da 4 PPHTur (a turma da “pandemia”), Bruna e Nathalia (mães assim como eu), Marcela Ferreira aluna da turma 1 do (PPHTur) sempre torceu e incentivou minha caminhada no mestrado desde a minha inscrição, Kamilla Pimentel mestranda (turma 5 - PPHTur) uma pessoa querida que tive a oportunidade de conhecer e estar mais próxima já no final do mestrado e ao grupo de pesquisa (Strategos/ UFPE) que contribuiu direta ou indiretamente neste trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Pernambuco pelo apoio financeiro viabilizado pelos editais PROPESQI/UFPE nº. 10/2020 de Humanidades e PROPG nº. 03/2020-Edital de Apoio ao Pesquisador vinculado aos Programas de Pós-Graduação da UFPE. Ademais, os agradecimentos são estendidos também à Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) pela concessão de bolsa para a realização desta pesquisa (Processo: PBPG-0249-6.13/20 do Edital 20/2019 - PBPG 2020.1) e à CAPES.

## RESUMO

Em ambientes complexos, voláteis e altamente conectados, a mentalidade global (MG) tornou-se um diferencial para as organizações. Desenvolvê-la contribui no alcance de resultados na medida em que o horizonte de oportunidades abrange o cenário internacional. Esta dissertação tem o objetivo de analisar como a mentalidade global influenciou as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais de hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e da covid-19. Organizações cujo foco está em atender o público internacional possuem *network* ativo e buscam destacar-se perante a concorrência. Faz-se necessário atentar que a mentalidade global do empreendedor internacional colabora com a organização, principalmente no tocante ao alcance de resultados pretendidos, mesmo em situações adversas. Para alcançar esse propósito, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais; verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19; e, propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional. Foi utilizada a abordagem qualitativa para atender aos objetivos propostos. Foram analisados documentos e transcrições de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e colaboradores de hotéis, pousada, Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG) e Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau* (PGACVB) que atuaram na região durante as catástrofes do derramamento do óleo e da covid-19. Dentre os resultados desta investigação, foi constatada a influência dos aspectos da MG proatividade, orientação global e o *network* nas ações dos empreendimentos estudados durante o enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19. Verificou-se também o impacto das ações realizadas sob a influência da MG. Outro importante achado deste estudo foi, no caso do aspecto *network*, a identificação de redes digitais, caracterizando uma complementariedade ao construto redes existente na literatura considerado uma das dimensões do empreendedorismo internacional (EI).

**Palavras-chave:** mentalidade global; empreendedorismo internacional; catástrofe; COVID-19; Porto de Galinhas; pandemia.

## ABSTRACT

In complex, volatile and highly connected environments, global mentality (GM) has become a differential to the organizations. Developing it contributes in the range of results as far as the horizon of opportunities reaches the international scenario. This dissertation has the objective of analyzing how the global mentality has influenced the strategic actions adopted by international entrepreneurs of hotels and inns located around Porto de Galinhas-PE facing the catastrophes of oil and COVID-19. Organizations which focus is on dealing with an international public, have an active networking and search to stand out from the competition. It is necessary to focus that the international entrepreneur's global mentality collaborates to the organization, especially regarding to achieve the intended results, even facing adverse situations. In order to reach such purpose, there have been elaborated the following specific objectives: identify the strategic actions of hotels and inns implemented by the international entrepreneurs; verify the relation between global mentality and the strategies developed by international entrepreneurs facing the catastrophes of oil and COVID-19; and, propose a framework of global mentality ahead to the catastrophes that boosts international entrepreneurship. It was utilized the qualitative approach to attend the proposed objectives. There were analyzed documents and transcriptions of semi structured interviews held with managers and collaborators of hotels, inns, Association of Hotels of Porto de Galinhas (AHPG) and Porto de Galinhas Convention & Visitors Bureau (PGACVB) which have acted in the region during the catastrophes of oil spill and COVID-19. Among the results of this investigation, it was verified the influence of GM proactivity, global orientation and networking aspects in the actions of studied enterprises during the confrontation of catastrophes of oil and COVID-19. It has also been verified the positive impact of actions held under the GM's influence. Another important finding of this study was, networking related, the identification of digital networks, characterizing a complementarity of the network construct existing in the literature considered one of the dimensions of international entrepreneurship (IE).

**Key words:** global mentality; international entrepreneurship; catastrophe; COVID-19; Porto de Galinhas; pandemics.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Convergências entre os construtos EI e MG.....	28
Figura 2- Características diferenciadoras entre os construtos EI e MG .....	31
Figura 3- Convergências entre Empreendedorismo e Catástrofes no turismo.....	41
Figura 4- Características diferenciadoras entre os construtos Empreendedorismo e Catástrofes no turismo.....	43
Figura 5- Convergências - Estratégias empresariais na hotelaria.....	48
Figura 6- Divergências - Estratégias empresariais na hotelaria.....	50
Figura 7- <i>Framework</i> conceitual proposto.....	53
Figura 8- Praias do litoral sul de PE.....	57
Figura 9- Estratégias do Hotel-A antes das catástrofes.....	67
Figura 10- Estratégias do Hotel-A no contexto das catástrofes.....	72
Figura 11- A mentalidade global e as estratégias do Hotel-A frente às catástrofes do óleo e covid-19.....	75
Figura 12- Análise geral Hotel-A.....	80
Figura 13- Estratégias do Hotel-B antes das catástrofes.....	93
Figura 14- Estratégias do Hotel-B no contexto das catástrofes.....	97
Figura 15- A mentalidade global e a estratégia do Hotel-B frente às catástrofes do óleo e covid-19.....	103
Figura 16- Análise geral Hotel-B.....	110
Figura 17- Estratégias da Pousada-C antes das catástrofes.....	125
Figura 18- Estratégias da Pousada-C no contexto das catástrofes.....	127
Figura 19- A mentalidade global e a estratégia da Pousada-C frente às catástrofes do óleo e covid-19.....	131
Figura 20- Análise geral Pousada-C.....	136
Figura 21- Estratégias do Hotel-D antes das catástrofes.....	144
Figura 22- Espumante Rosé Hotel-D.....	146
Figura 23- Estratégias do Hotel-D no contexto das catástrofes.....	149
Figura 24- A mentalidade global e a estratégia do Hotel-D frente às catástrofes do óleo e covid-19.....	152
Figura 25- Análise geral Hotel-D.....	157

Figura 26 - *Framework* final de mentalidade global frente às catástrofes que impulsiona o

EL.....175

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Bases de dados acessadas para construção do referencial teórico.....	27
Quadro 2- Impactos de catástrofes no setor de turismo.....	36
Quadro 3- Bases de dados acessadas para construção do referencial teórico.....	39
Quadro 4- Bases de dados acessadas para construção do referencial teórico.....	47
Quadro 5- Informações dos empreendimentos selecionados para análise de dados.....	58
Quadro 6- Apresentação dos sujeitos entrevistados em 2021.....	60
Quadro 7- Fontes de pesquisas e resultados das buscas.....	62
Quadro 8- Critérios de validação e confiabilidade.....	64
Quadro 9- Ações estratégicas antes das catástrofes.....	158
Quadro 10- Ações estratégicas no contexto de catástrofes.....	167
Quadro 11- A mentalidade global e as estratégias dos hotéis e pousada frente às catástrofes do óleo e covid-19.....	168
Quadro 12- Análise geral- Hotéis A, B, D e Pousada- C.....	171

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e Bebidas
ABEAR	Associação Brasileira de Empresas Aéreas
AHPG	Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas
<i>BLTA</i>	<i>Brazilian Luxury Travel Association</i>
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
COVID-19	Corona <i>Virus Disease</i> - 2019
EI	Empreendedorismo Internacional
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
MAP	Meia Pensão
MG	Mentalidade Global
MERS	Síndrome Respiratória do Oriente Médio
OTAs	<i>Online Travel Agencies</i>
PGACVB	Porto de Galinhas <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>
PPHTUR	Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo
SARS	Síndrome Respiratória Aguda Grave
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
WHO	<i>World Health Organization</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Definição do problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos da pesquisa.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa da escolha do tema.....	19
1.4 Estrutura da dissertação.....	21
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Empreendedorismo internacional e mentalidade global.....	22
2.2 Empreendedorismo e catástrofes no setor de turismo.....	32
2.3 Estratégias empresariais na hotelaria.....	45
2.4 Framework conceitual proposto.....	52
<b>3.PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS.....</b>	<b>56</b>
3.1 Delineamento da pesquisa.....	56
3.2 Critérios para seleção dos casos e sujeitos estudados.....	56
3.3 Coleta de dados, estudo piloto e técnica de análise de dados.....	58
3.4 Procedimentos de validação confiabilidade .....	63
<b>4.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1 HOTEL-A.....	65
4.1.1 Estratégias implementadas no Hotel-A.....	66
4.1.2 Relação entre mentalidade global e a estratégias desenvolvida pelo Hotel-A no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19.....	74
4.1.3 Análise geral de mentalidade global (Hotel-A).....	78
4.2 HOTEL-B.....	90
4.2.1 Estratégias implementadas no Hotel-B.....	92
4.2.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelo Hotel-B no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19.....	102
4.2.3 Análise geral de mentalidade global (Hotel-B).....	109
4.3 POUSADA-C.....	123

4.3.1 Estratégias implementadas na Pousada-C.....	124
4.3.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pela Pousada-C no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-9.....	131
4.3.3 Análise geral de mentalidade global (Pousada-C).....	135
4.4 HOTEL-D.....	143
4.4.1 Estratégias implementadas no Hotel-D.....	144
4.4.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelo Hotel-D no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19.....	152
4.4.3 Análise geral de mentalidade global (Hotel -D).....	157
4.5 Análise cruzada dos empreendimentos hoteleiros.....	166
<b>5 Considerações finais.....</b>	<b>178</b>
5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas.....	182
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE A</b> - Roteiro de entrevista hotel.....	225
<b>APÊNDICE B</b> - Roteiro de entrevista Associação dos Hotéis de Porto Galinhas (AHPG)..... .....	229
<b>APÊNDICE C</b> -Roteiro de entrevista para Porto de Galinhas <i>Convention &amp; Visitors</i> ..... <i>Bureau</i> (PGACVB).....	232
<b>APÊNDICE D</b> - Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento) .....	235

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como propósito nortear o leitor a fim de apresentar os motivos da realização da pesquisa. Portanto, inicialmente expõe-se o embasamento da definição do problema pesquisado; em seguida, são definidos os objetivos geral e específicos; na sequência é apresentada a justificativa da escolha do tema e, por fim, a estrutura da dissertação.

### 1.1 Definição do problema de pesquisa

Nos cenários competitivos e em constante mudança, a mentalidade global (MG) tornou-se um fenômeno presente nas organizações. O seu desenvolvimento colabora na obtenção de *performance* empresarial acima da média, na melhoria contínua das organizações e no aproveitamento das oportunidades da arena global.

Atualmente, a temática da mentalidade global (*global mindset*) tem despertado o interesse do meio acadêmico e dos dirigentes das organizações. Não há um consenso da definição do termo de mentalidade global (FRENCH; CHANG, 2016; BAO; YIN, 2020), mas se observa que possui relação com *know-how*, capacidades e atitudes como elementos necessários no enfrentamento de desafios na condução de organizações globais (EGEL; FRY, 2017). A MG também está relacionada ao grau de interesse de indivíduos que buscam conhecer outras pessoas e suas culturas (MENDENHALL *et al.*, 2012). E finalmente, pode ser compreendida como uma estrutura cognitiva complexa, individual e cosmopolita capaz de colaborar nos desafios e nas demandas do ambiente global (PATHAK, 2018; ANDRESEN; BERGDOLT, 2017; FEE; GRAY; LU, 2013; THOMAS, 2010).

Sob a perspectiva de estudo, a mentalidade global pode ser estudada tanto no aspecto do indivíduo quanto das organizações (MG corporativa) (GAFFNEY *et al.*, 2014; FELÍCIO; MEIDUTÉ; KYVIK, 2016; GALHANONE *et al.*, 2020). Nesta pesquisa, a ênfase está na MG individual, tendo em vista que estudiosos da área revelam a necessidade de aprofundamento científico para compreender em que medida os traços cognitivos dos empreendedores internacionais influenciam nos processos de gestão (WINCK *et al.*, 2016; FELÍCIO; CALDERINHA; RIBEIRO-NAVARRETE, 2015; GRAF-VLACHY; BUNDY; HAMBRICK, 2020). Para Nobre, Tobias e Walker (2016) os processos cognitivos são determinantes na mediação dos impactos de eventos ocorridos fora da organização, bem como nas decisões tomadas. Dessa forma, ter compreensão acerca do entendimento do nível de influência dos traços de cognição dos sujeitos sobre o processo de gestão estratégica é uma das lacunas que este estudo visa cobrir. A cognição e a percepção como denominadas por alguns autores

(FELÍCIO; CALDEIRINHA; RODRIGUES, 2012; FELÍCIO; DUARTE; RODRIGUES, 2015; KYVIK, 2011) possuem relação direta com o conceito de mentalidade global, podendo assim colaborar no desenvolvimento de empresas internacionais, mantendo-as aptas a concorrer no cenário globalizado e colaborar na conquista da vantagem competitiva (MUZYCHENKO; ZALAN, 2008; COHEN, 2010).

A obtenção de vantagem competitiva está relacionada à elaboração e implementação de estratégias adequadas na empresa. Conforme estudo realizado por Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), estratégia pode ser definida como um caminho a ser percorrido por uma organização em ambiente na qual está inserida, bem como uma dinâmica relacional entre organização e seu ambiente, onde são implementadas ações a fim de alcançar objetivos e metas por meio de uso racional de recursos. Porter (1997) apresenta uma visão diferente e relaciona o conceito de estratégia a um conjunto de iniciativas de uma organização em busca de alcançar a vantagem competitiva focando no posicionamento do setor. Logo, para o autor, alcançar a diferenciação estratégica é o objetivo precípua da estratégia organizacional (PORTER, 2004). Por fim, no entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a estratégia é formada por uma série de decisões e ações, sendo considerada dinâmica e segue determinado padrão. Nesta investigação, foi considerado o conceito de estratégia apresentado no estudo capitaneado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A estratégia como instrumento de gestão tem sido utilizada em organizações que buscam alavancar o patamar de desempenho, sendo especialmente importante em ambientes competitivos como o internacional. Nesse sentido, a estratégia, empreendedorismo e os negócios internacionais são considerados pilares do empreendedorismo internacional (AHMED; BRENNAN, 2021; ZUCHELLA; SCIABINI, 2007), os quais fundamentam este estudo.

Chienwattanasook e Jarinto (2021) postulam que organizações com capacidade elevada para empreender e que integram estratégias às práticas de planejamento, costumam sobressair na arena internacional. Portanto, percebe-se a confluência entre a mentalidade global do empreendedor internacional e a habilidade de implementar estratégias empresariais robustas para agir em ambientes desafiadores como o global.

Logo, diante da relevância acadêmica que o campo de estudo de Empreendedorismo Internacional (EI) possui na área do conhecimento de ciências sociais aplicadas, observa-se que o conceito passou por ajustes no final da década de 1980 e em meados de 1990, artigos seminais introduziram formalmente o EI na academia (WACH; WEHRMANN, 2014; ETEMAD, 2021).

Destaca-se ainda que a habitual complexidade do ambiente onde estão inseridos os empreendimentos internacionais exige um perfil perspicaz dos empreendedores.

Sendo assim, empreendimentos internacionais são diretamente afetados pela visão do empreendedor e por elementos ambientais (LEITE; MORAES, 2014). No empreendedorismo, as oportunidades e a presença de pessoas empreendedoras são fatores relevantes (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; VENKATARAMAN *et al.*, 2012). Mesmo em situações de catástrofes, as oportunidades precisam ser exploradas de forma criativa tão logo sejam identificadas e os riscos devem ser gerenciados adequadamente. De acordo com Zahra (2020), Choudhury, Foroughi e Larson (2021) e Teng, Wu e Li (2020) a pandemia causada pelo novo coronavírus provocou mudanças significativas nas pessoas e organizações, a exemplo do crescimento do uso da tecnologia da informação no trabalho e na vida pessoal. Além disso, os gestores precisaram rever os modelos de negócios e relacionamentos com os clientes. Portanto, as organizações, que investem em pesquisa e desenvolvimento, constataram que a existência de conhecimento e habilidades únicas fornece vantagem competitiva.

McNaughton e Gray (2017) postulam a necessidade de realizar estudos científicos que desenvolvam uma estrutura apresentando as motivações responsáveis por influenciar os empreendedores nas suas ações em diversos contextos. Nesta investigação, o contexto está voltado às catástrofes do óleo e da covid-19. Diante dessa lacuna, um *framework* com as dimensões da MG que revele como o EI frente a catástrofes pode ser impulsionado foi proposto.

Lima e Lezana (2005) esclarecem que *framework* se trata de uma estrutura na qual expressa, de forma analítica, assuntos complexos a fim de facilitar o entendimento, tendo como características principais: informações de ideias e achados entre academia e organizações; comparações entre situações e abordagens e; interações entre os integrantes envolvidos num ambiente com diferentes perspectivas.

Os autores Adom, Hussein e Agyem (2018) postulam que o *framework* conceitual é uma estrutura focada em ideias mais específicas, construído pelo próprio pesquisador, apresenta a lógica como a pesquisa deve ser realizada, explicita conceitos interligados para explicar as relações e modo do pesquisador responder ao problema de pesquisa definido. Neste estudo, é apresentado um *framework* conceitual devido à complexidade do tema mentalidade global e sua relação com o empreendedorismo internacional em contexto adverso.

Dada às especificidades dos temas Mentalidade Global e Empreendedorismo Internacional, esta pesquisa se volta ao estudo numa área composta por empreendimentos hoteleiros, localizados no litoral Sul de Pernambuco. Ipojuca, município dessa região de Pernambuco, é um dos três destinos indutores do turismo do Estado, por ter a praia de Porto de

Galinhas inserida nesse perímetro (GALVÃO; KORÖSSY; HOLANDA, 2016). Sendo assim, a área é conhecida como polo turístico cuja hotelaria nacional e internacional desenvolveu-se e despertou o interesse de empreendedores dos mais diversos portes (PEREIRA; SALAZAR, 2007; LOPES; TINÔCO, 2015).

Porto de Galinhas e as demais praias que estão ao seu entorno possuem elevado número de visitantes e geram importantes resultados econômicos para o Estado (MACHADO *et al.*, 2018). Geralmente, o objetivo do público que frequenta a região é fazer turismo explorando o que a área oferece, a saber: praia, sol, mar com piscinas naturais, esportes náuticos e gastronomia que promovem o local nacionalmente e internacionalmente.

No documento - Panorama Porto de Galinhas/2021 – compartilhado pelo Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau* verifica-se que na região, existem 16 empreendimentos hoteleiros (hotéis e *resorts*) e 240 pousadas, totalizando aproximadamente 14.500 leitos (PANORAMA PORTO DE GALINHAS, 2021). Em períodos de alta estação, a taxa de ocupação aproxima-se dos 80% (ASSOCIAÇÃO DOS HOTÉIS DE PORTO DE GALINHAS, 2020). Em dezembro de 2019, a taxa de ocupação alcançou 92% (ALVES, 2019).

Apesar de ser um setor representativo para a economia, o turismo vivencia momentos de crise ou de caos com diversas catástrofes ao redor do mundo (HUANG; TSENG; PETRICK, 2007; RITCHIE; JIANG, 2019). As crises podem ser definidas como situações complexas, ocasionadas por desastres ambientais, instabilidade econômica, guerras, epidemias, pandemias e outros eventos de grande impacto negativo (CORBARI; GRIMM, 2020). Já o caos pode ser compreendido como algo iniciado de forma repentina que desestrutura o sistema e que promove os mais diversos resultados (RUSSELL; FAULKNER, 2004; IVKOV *et al.*, 2019).

Em agosto de 2019, o litoral do Nordeste brasileiro foi impactado negativamente por um significativo derramamento de óleo, considerada a maior catástrofe ambiental vivenciada pelo país e desencadeando uma crise na economia local, especialmente no setor turístico nordestino (RAMALHO, 2019). No primeiro momento, o evento foi percebido no Estado da Paraíba, em seguida, o fluxo do vazamento continuou e atingiu mais 70% do litoral nos demais estados do Nordeste. Em Pernambuco, 120 km dos 187 km de extensão de litoral foram atingidos (ARAÚJO; RAMALHO; MELO, 2020). Desde 2020 até o momento em que este estudo foi realizado, a região litorânea nordestina, bem como todo planeta, foi afetada pela pandemia do novo coronavírus, a qual provocou uma célere demanda por serviços na área de saúde e a queda em diversas atividades econômicas, dentre as mais afetadas estão áreas de alimentação, viagens e lazer (AIGBEDO, 2021; CUOMO *et al.*, 2021; SADHALE; SATHE, 2021; DE OLIVEIRA, CUSTODIO; HUNGARO, 2020; HAMOUCHE, 2020; OLIVEIRA *et*

*al.*, 2020; GURSOY; CHI, 2020; KRAUS *et al.*, 2020; SHIN; KANG, 2020; LAU, 2020; NAZIFI *et al.*, 2020; KAUSHAL; SRIVASTAVA, 2021; ASSAF; SCUDERI, 2020; SANABRIA-DÍAZ; AGUIAR-QUINTANA; ARAUJO-CABRERA, 2021; RIADIL, 2020; FU, 2020).

A pandemia causada pela COVID-19 exigiu uma série de medidas restritivas de modo a reduzir a transmissibilidade do vírus (AQUINO *et al.*, 2020). Além das práticas de higiene e cuidados, também foi primordial o uso de máscaras, álcool em gel e, principalmente, o distanciamento social (CARNEIRO; ALLIS, 2021; DE FARIA NOGUEIRA, 2021; DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020; RUTYNSKYI; KUSHNIRUK, 2020; ZENG; CHEN; LEW, 2020; SIGALA, 2020; OKAFOR; KHALID; BURZYNSKA, 2021; WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020; SHARMA; KAUSHIK, 2021). Infelizmente, a adoção de medidas restritivas e de convivência com o novo coronavírus não foram suficientes para evitar a situação catastrófica que se instalou em várias partes do mundo, abrangendo inclusive a área geográfica estudada neste trabalho: Porto de Galinhas-PE e seu entorno.

Portanto, ao considerar o aporte teórico, as características próprias do ambiente e os desafios advindos de catástrofes, recentemente enfrentados pelos empreendimentos internacionais situados no litoral nordestino, surge a seguinte pergunta de pesquisa: como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais dos hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e covid-19?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Os objetivos geral e específicos descritos a seguir norteiam para o desenvolvimento da pesquisa de modo a atingir as respostas à problemática levantada.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais de hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e covid-19.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- I. Identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais;
- II. Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19;
- III. Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional.

### 1.3 Justificativa da escolha do tema

Segundo o filósofo Heráclito (cerca de 540-470 a.C.), a única constante é a mudança. O pensamento de Heráclito soa como atual no mundo que passa por um momento de mudanças de elevadas magnitudes (SCHWAB, 2016). Essas mudanças exigem perfil qualificado dos empreendedores para a obtenção de resultados positivos.

Diante da arena global competitiva, faz-se necessário o desenvolvimento da mentalidade global (MAGDARAOG JÚNIOR, 2015). Apesar de ser largamente debatida nas organizações, a MG é uma área ainda pouco explorada nos estudos com empresas hoteleiras, sobretudo em pesquisas nacionais (MOZZATO; GRZYBOVSK, 2018). Nesse sentido, é fundamental investigar a influência da mentalidade global nos empreendedores internacionais que atuam em hotéis, tendo em vista que o turismo é um dos segmentos relevantes para a economia (MOREIRA; LOPES; CARNEIRO, 2020; WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2020; GOMES; MONDO, 2016; GARCIA; RAMA DEL RIO; ALONSO, 2014). e a hotelaria é uma indústria internacionalizada. Nesse setor, as despesas com hospedagem correspondem a 27,7% do valor total gasto durante uma viagem (RABAHY, 2020). Portanto, torna-se oportuno estudar as características do tema, de modo a contribuir não apenas na esfera acadêmica, mas também na gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros.

Assim como a mentalidade global, observa-se crescente interesse pelo empreendedorismo internacional (EI) que também pode contribuir no desenvolvimento do turismo. Nas pesquisas acadêmicas realizadas no Brasil, esse campo de investigação apresenta discreto crescimento, mas possui elevado potencial de ampliação (OLIVEIRA; CABANNE; TEIXEIRA, 2020). Nas organizações, o empreendedor pode contribuir sobremaneira no processo de internacionalização dos empreendimentos (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012).

Portanto, torna-se oportuno estudar as características do tema, de modo a contribuir não apenas na esfera acadêmica, mas também na gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros.

Não obstante, o empreendedor é um ator importante no processo de internacionalização e sua atuação na tomada de decisão torna-o, em grande medida, responsável pelos resultados da organização (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012; ZUCHELLA, 2021), inclusive em relação ao enfrentamento de catástrofes. Para Galbraith e Stiles (2006), o empreendedor desempenha papel crucial na recuperação da economia e na sociedade afetada por desastres, pois tem a capacidade de subsidiar a identificação de oportunidades em meio a um cenário arruinado por acontecimentos catastróficos (DUSHNITSKY; GRAEBNER; ZOTT, 2020; KNOLL; STERNAD, 2021). De acordo com Monllor e Murphy (2017), os desastres podem impactar nas intenções empreendedoras, por existir o momento de retomada particular de cada empreendedor envolvido no desastre.

Por conseguinte, devido à relevância nacional do destino turístico, justifica-se estudar a atuação do empreendedor no setor hoteleiro de Porto de Galinhas e de praias que estão no seu entorno, no que tange ao enfrentamento do derramamento de óleo que atingiu o litoral do Nordeste brasileiro em 2019 e da pandemia da covid-19, a qual se iniciou no Brasil em 2020 e persistiu até o momento em que esta pesquisa foi realizada.

Mesmo com avanços em pesquisas sobre a temática, existem hiatos na literatura sobre o nível de influência da MG na orientação empreendedora de empresa internacional, a relação entre a mentalidade global dos líderes e a orientação empreendedora internacional da empresa, bem como o impacto dessa relação nas atividades de rede internacional (LIN; CAO; COTTAM, 2019). Diante disso, esta pesquisa pretende esclarecer como a MG influencia a orientação empreendedora dos gestores internacionais dos hotéis e suas estratégias para o enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid. Além disso, este estudo almeja suscitar oportunidades de pesquisas e servir de base científica à gestão organizacional de empreendimentos hoteleiros.

Em vista desses pressupostos, esta investigação justifica-se devido à relevância do tema mentalidade global e sua relação com o empreendedor internacional na hotelaria; não obstante a relevância da temática mentalidade global, há carência de estudos no segmento de hospitalidade; pesquisas nacionais ainda não alcançaram o conhecimento acerca de como o empreendedorismo internacional se expressa em organizações brasileiras de diversos segmentos econômicos; necessidade premente de entender os impactos no setor hoteleiro do litoral Sul de Pernambuco causados por catástrofes e, por fim, a necessidade de investigar a influência da MG na orientação empreendedora de gestores internacionais de hotéis.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação apresenta-se da seguinte forma: capítulo 1, introdução, com o problema de pesquisa, objetivos e justificativa; capítulo 2, referencial teórico oferece o aporte necessário para embasar a pesquisa, disserta-se sobre empreendedorismo internacional e mentalidade global; a questão do empreendedorismo e sua relação com as catástrofes e as estratégias empresariais na hotelaria; no capítulo 3 aponta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder aos questionamentos levantados por esta pesquisa, em seguida estão a análise dos resultados e as considerações finais. Por fim, são apresentados os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é discutida a base teórica que norteia a pesquisa. Inicialmente, apresentam-se os temas empreendedorismo internacional e mentalidade global. Em seguida, discorre-se sobre estudos de catástrofes e a sua relação com o setor de turismo e empreendedorismo. Posteriormente, aborda-se o tema de estratégia empresarial na hoteleira.

### 2.1 Empreendedorismo internacional e mentalidade global

Esta seção tem como propósito explicar a relação existente entre empreendedorismo internacional (EI) e mentalidade global (MG). Para alcançá-lo, inicialmente revela-se como são compreendidos em seus campos de estudo.

Considerada uma área de pesquisa contemporânea, em 2019, o empreendedorismo internacional completou 30 anos (ZUCHELLA, 2021). Inicialmente, o termo foi citado no artigo apresentado por Morrow (1988) quando enfatizou que avanços tecnológicos e econômicos permitiram a abertura de mercados internacionais para os gestores.

No entanto, a gênese do conceito sobre a temática está no estudo seminal intitulado “*International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*” de Patrícia McDougall, em 1989, quando comparou a diferença entre empreendimentos internacionais e domésticos (COVIELLO; MCDUGALL; OVIATT, 2011).

Com o avanço dos estudos a compreensão acerca da temática evoluiu (WACH; WEHRMANN, 2014). As publicações de Oviatt e McDougall (1994) e McDougall e Oviatt (2000) foram as primeiras a definir a conceituação. Em 1994, Oviatt e McDougall apresentaram o EI relacionado à empresa que nasce com objetivo de alcançar vantagem competitiva por meio de recursos e de comercializar sua produção para outros territórios (KEUPP; GASSMANN, 2009). Em 2000, o conceito foi redefinido para um conjunto de inovações, antecipação na tomada de decisão e alto nível de tolerância a riscos no que concerne ao cruzamento de fronteiras (MCDUGALL; OVIATT, 2000).

Já autores Dimitratos e Plakoyannaki (2003, p. 189) definem empreendedorismo internacional como: “[...] um processo de toda a organização que está incorporado na cultura organizacional da empresa e que procura, por meio da exploração de oportunidades no mercado internacional, gerar valor”. Em 2005, o EI foi compreendido de forma mais refinada, a saber: “Empreendedorismo internacional é a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades – além das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros” (OVIATT;

MCDOUGALL, 2005, p. 540), desse modo, diante da robustez, essa definição mostra-se mais adequada à realização desta investigação.

Com a evolução do conceito de EI, pesquisas revelaram que o processo de internacionalização pode ser rápido e que o tamanho e a idade das organizações não são fatores relevantes para um desempenho favorável do processo no primeiro momento (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; LIESCH, 2016). O desempenho acima da média das empresas está relacionado à inovação como diferencial nos produtos ou serviços ofertados e de gestores centrados (NURJAMAN *et al.*, 2019; SEMUEL; SIAGIAN; OCTAVIA, 2017; MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

Vários esforços de pesquisas foram envidados no desenvolvimento dessa área do conhecimento, dentre os quais, destacam-se: criação de *framework* de novos empreendimentos internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), as motivações que interferem na cultura empreendedora e nas atividades do EI (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), compreensão das empresas nascidas globais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RENNIE, 1993), a aplicação do EI numa perspectiva cognitiva e a atuação dos empreendedores explorando oportunidades em ambientes internacionais (ZAHRA; KORRI; YU, 2005) e a relação do EI na obtenção de vantagem competitiva no processo de internacionalização (ZAHRA; GEORGE, 2002), dentre outras discussões que vêm fundamentando a composição do corpo teórico de empreendedorismo internacional.

Esse processo de internacionalização exige conduta assertiva e características dos empreendedores de modo que determinados fatores sejam levados em consideração para colaborar na tomada de decisões, a saber: tamanho da oportunidade, inovações tecnológicas e a concorrência (CIRAVEGNA *et al.*, 2018; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2015).

Estudos como os de Arora *et al.* (2004) e Tseng, Tansuhaj e Rose (2004) mostram que a internacionalização recebe influência da MG. Dessa forma, organizações envolvidas em cenários transfronteiriços necessitam de gestores e empresários com experiência, conhecimento de práticas no exterior e atentos a processos modernos (FELÍCIO *et al.*, 2013; REIS *et al.*, 2018). Pois, ingressar no cenário internacional expõe os empreendedores a atuarem com *stakeholders* de diferentes culturas e com nações cujas características também são específicas (XUE *et al.*, 2021).

A MG é um tema em expansão, cuja difusão internacional é uma realidade (ARORA *et al.*, 2004; JAVIDAN; BOWEN, 2013; LEVY *et al.*, 2007; STORY *et al.*, 2014; ANDRESEN; BERGDOLT, 2017). O assunto foi citado inicialmente por Howard Perlmutter, que é referência nesse campo de investigação (OSLAND; BIRD; MENDENHALL, 2006; LEVY *et al.*, 2007;

NEVES; TOMEI, 2016). O autor entende que há três orientações que influenciam a tomada de decisão dos gestores durante o processo de internacionalização das empresas, quais sejam: etnocêntrica (orientada para país de origem), policêntrica (orientada no país de acolhimento) e geocêntrica (focada na orientação global) (PERLMUTTER, 1969). Essa última a geocêntrica, relaciona-se de forma mais profícua à mentalidade global (JAYASURIYA; PERERA, 2021; DAR, 2019; KEE *et al.*, 2017).

A MG é composta de traços culturais, estratégicos e psicológicos combinados ao conhecimento e habilidades (GALHANONE *et al.*, 2020; LEVY *et al.*, 2007). Beechler e Javidan (2007) reconhecem que o conhecimento, cognição e fatores psicológicos influenciam a formação da mentalidade global para atuar em diversas culturas. Nesse sentido Levy *et al.* (2007, p. 21) apresentam o conceito de MG como sendo: “[...] uma estrutura cognitiva altamente complexa caracterizada por uma abertura e articulação de múltiplas realidades culturais e estratégicas em níveis globais e locais, e a capacidade cognitiva de mediar e integrar esta multiplicidade”.

Bao e Yin (2020, p. 26) postulam que a MG é composta por três elementos, a saber:

É primeiro uma atitude mental que vê o mundo como um mercado interconectado e solicita a vontade de explorá-lo ativamente; e, em segundo lugar, a capacidade de gerenciar complexidade e mercados diversos. Conseqüentemente, contém três elementos: orientação global, conhecimento global e habilidades globais.

Os aspectos sobreditos orientação global, conhecimento global e habilidades globais são necessários para a atuação dos empreendedores num ambiente globalizado. Pois, nesse cenário é exigido dos gestores a ativa relação com o mercado internacional, a qual torna imprescindível para os empreendedores o desenvolvimento de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes (CHANDWANI; AGRAWAL; KEDIA, 2016). Empreendedores necessitam ter uma MG de modo a contribuir no desempenho, principalmente no tocante à tomada de decisão em situações diversas (AIMA *et al.*, 2020; TURNER *et al.*, 2019; MAGDARAOG JÚNIOR, 2015).

A orientação global envolve responsabilidade em investir além das fronteiras, ter conhecimento nos mercados estrangeiros, estabelecer *network* com fornecedores e clientes (YOON; KIM, 2016; ARORA *et al.*, 2004; BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BOUQUET, 2005; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; LEVY, 2005). O conhecimento global está relacionado à compreensão de outras culturas, políticas, leis e particularidades das nações a serem conquistadas (ARORA *et al.*, 2004; BARTLETT; GHOSHAL, 2000; HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000; NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004). Já as habilidades globais abrangem a capacidade de atuar em diversas culturas em ambientes

complexos e gerenciar as relações entre as organizações (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000; NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004). Tais elementos se destacam no conjunto de competências que fundamentam a mentalidade global, a saber: orientação global, conhecimento global e habilidades globais (BAO; YIN, 2020; REIS; BORINI, 2014). Portanto, a MG é analisada sob a ótica de Bao e Yin (2020) e Reis e Borini (2014), assim como considera-se, neste estudo, o conceito definido por Andresen e Bergdolt (2017) que a reconhece como a competência do gestor para atuar de forma eficaz em cenários de negócios complexos que se expandem para além das fronteiras nacionais.

Ao longo da revisão sobre estudos relacionados à MG, *frameworks* foram identificados com achados relevantes. Nummella, Saarenketo e Puumalainen (2004) apresentam um *framework* e dissertam sobre a relação positiva entre empresas que operam em mercados com características turbulentas à MG. O estudo realizado nas empresas finlandesas do segmento de tecnologia da informação e comunicação (TIC) constatou que conseguiram alcançar resultados significativos nos mercados internacionais, em comparação às empresas que não possuíam a competência de mentalidade global.

Story e Barbuto (2011) definem um *framework* de mentalidade global combinando a inteligência cultural e a orientação global do empreendedor. A estrutura revela como a mentalidade global dos gestores influencia o nível de confiança do liderado, suas relações interpessoais e o grau de comprometimento com a organização, bem como se há interferência nas lideranças ou apenas nos dirigentes considerados globais. Por fim, o arcabouço trata de como a liderança é exercida e a relação entre a MG e o nível individual de resultados.

Torkkeli, Nummela e Saarenketo (2018) propõem um *framework* no qual examinam a relação entre a MG dos empreendedores, o que influencia a tomada de decisão e o resultado no cenário internacional das empresas. A pesquisa traz contribuições relevantes ao identificar que gestores dotados de mentalidade global estão aptos a administrar ambientes mais complexos e dinâmicos, conseguem ser mais racionais em suas decisões e costumam não perder oportunidades nos mercados internacionais.

Na literatura, discute-se a relação entre os dois construtos EI e MG (GALHANONE *et al.*, 2020; TABARES *et al.*, 2021; YAO *et al.*, 2020; KYVIK, 2018; LAZARIS; FREEMAN, 2018; KOLLMANN; CHRISTOFOR, 2014; GIL-PECHUAN; EXPOSITO-LANGA; TOMAS-MIQUEL, 2013; KYVIK *et al.*, 2013; JANTUNEN *et al.*, 2005) que também é o propósito desta seção. Para aprofundar a pesquisa, foram definidos descritores e as bases de dados para realizar a busca de artigos científicos que relacionam as temáticas de empreendedorismo internacional (EI) e mentalidade global (MG).

A investigação bibliográfica foi realizada no Portal Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), na Emerald Insight, Scopus, Spell, Springer e Web of Science. Essas bases de dados são consideradas adequadas para estudos na área de ciências sociais aplicadas e foram selecionados apenas artigos revisados por pares. Utilizou-se os seguintes descritores: “*international entrepreneurship*” AND “*global mindset*”; e, “empreendedorismo internacional” AND “mentalidade global”. Foi definido o maior espaço temporal possível permitido nas bases de dados, por isso são apresentadas variações quanto aos intervalos de períodos de tempo. Como resultado da busca, foram encontrados 196 artigos com os descritores em inglês e 1 artigo com os descritores em português, totalizando 197 artigos. Dentre os artigos pesquisados, 35 foram considerados válidos dado que relacionam as duas temáticas EI e MG e as bases que apoiaram a busca dos periódicos e seus respectivos resultados estão descritas no quadro 1.

No tocante à pesquisa nas bases, é oportuno explicar a semântica dos números contidos em cada uma delas. A primeira analisada foi a Emerald Insight e o período disponível para consulta foi do ano de 1900 a 2021. A busca trouxe 92 artigos, dos quais 5 foram validados devido à ligação com as duas temáticas, 87 foram descartados em decorrência de não se relacionarem aos temas e, finalmente, o resultado não apresentou artigos repetidos. A segunda base estudada foi a SCOPUS, o ano disponível para pesquisa foi de 1960 a 2021 e foram encontrados 15 artigos, dos quais 8 foram considerados válidos, 7 descartados e 0 repetição. Na Spell, o período compreendeu os anos entre 0 e 2021, mas não foram encontrados artigos.

**Quadro 1 – Bases de dados acessadas para construção do referencial teórico**

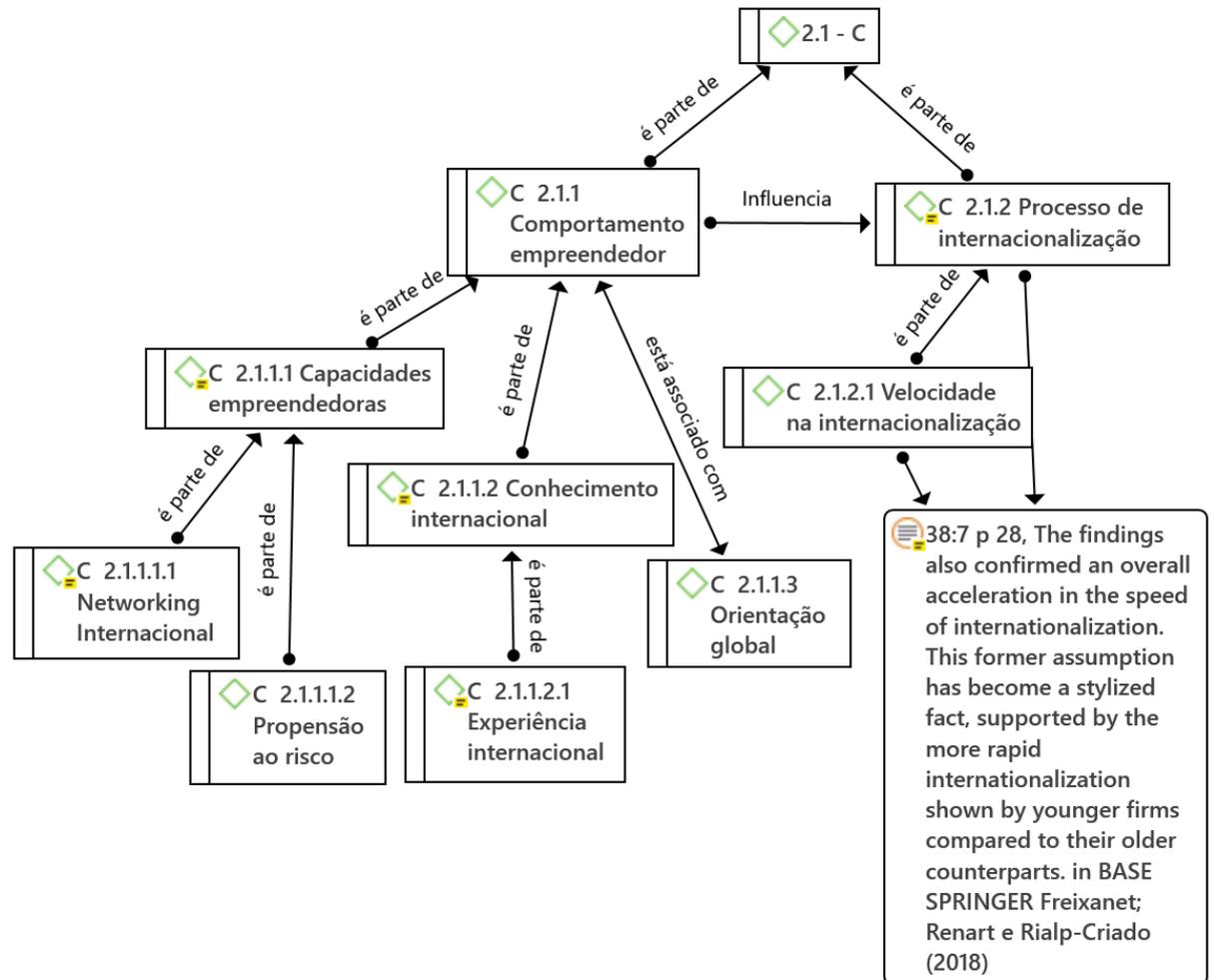
Bases de dados	Descritores	Período disponível	Número de artigos que relacionam EI e MG	Subtotal de artigos
Emerald Insight	“ <i>International entrepreneurship</i> ” and “ <i>global mindset</i> ”  “Empreendedorismo internacional” e “mentalidade global”	1900 a 2021	- 92- descritores em inglês (5 válidos; 87 não possuem relação; 0 repetição) - 0 - descritores em português	5
SCOPUS (Elsevier)		1960 a 2021	- 15 - descritores em inglês (8 válidos; 7 não possuem relação; 0 repetição) - 0 - descritores em português	8
Spell		0 a 2021	- 0 - descritores em inglês - 0 - descritores em português	0
Springer		1900 a 2021	- 77 - descritores em inglês (17 válidos; 57 não possuem relação; 2 repetidos) - 1 - descritores em português	17
Web of Science		1945 a 2021	- 16 - descritores em inglês (5 válidos; 6 não possuem relação; 5 repetidos) - 0 - descritores em português	5
<b>Total sem repetições</b>				<b>35</b>

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Na Springer, o período disponível para busca foi entre 1900 e 2021 e foram localizados 76 artigos, sendo: 17 validados, 57 desconsiderados e 2 repetidos. Por fim, na Web of Science o período disponível foi entre 1945 e 2021, em que 16 artigos foram localizados, a saber: 5 validados, 6 excluídos e 5 repetidos.

Na análise dos 35 artigos, é possível perceber convergências entre empreendedorismo internacional e mentalidade global, representadas na Figura 1. Comportamento empreendedor e o processo de internacionalização são as principais convergências entre EI e MG. O comportamento envolve três elementos que reforçam a validade do construto mentalidade global e sua relação com o empreendedorismo internacional, a saber: capacidade empreendedoras, conhecimento internacional e orientação global. No tocante ao processo de internacionalização, percebe-se que a relação entre EI e MG proporciona a velocidade da internacionalização ressaltando a influência do comportamento empreendedor no processo de internacionalização.

**Figura 1: Convergências entre EI e MG**



Fonte: Elaboração da autora com apoio do ATLAS.ti (2022).

A formação do comportamento empreendedor tem como base a construção da identidade e a interação com aspectos cognitivos (COVIELLO, 2015; REUBER *et al.*, 2018). Cada comportamento é munido de capacidades que colaboram na construção do perfil de empresários e na atuação de empreendimentos internacionais. Na Figura 1, o comportamento empreendedor é explicitado por três características, são elas: capacidades empreendedoras, conhecimento internacional e orientação global.

Dessa forma, os gestores devem desenvolver capacidades empreendedoras, a exemplo de *networking* internacional (GIL-PECHUAN; EXPOSITO-LANGA; TOMAS-MIQUEL, 2013). A criação de *networking* contribui como fonte de informações sobre recursos competitivos, sistemas políticos, financeiros e possíveis riscos do negócio, além de oferecer possibilidades de desenvolvimento das organizações no ambiente global (TABARES *et al.*,

2021; MORRISH; EAR, 2020; SANTANA *et al.*, 2020; TAJEDDINI; MARTIN; ALI, 2020; LIEN; CAO, 2014; KOLLMANN; CHRISTOFOR, 2014).

A conquista de posição de destaque requer assumir uma conduta inovadora e de exposição a riscos (CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005). Assim, a propensão ao risco é um fator determinante no ambiente internacional e a diversificação de mercados amplia as possibilidades (FELICIO *et al.*, 2013). Estudos recentes de Embi, Jaiyeoba e Yussof (2019), Herdjiono *et al.* (2017), Karabulut (2016) e Yu e Chen (2016) enfatizam que a propensão ao risco é considerada um dos traços de personalidade de pessoas que têm tendência à inovação e intenções empreendedoras. Gestores com mais propensão a riscos estão dispostos a se envolverem em negócios internacionais e essa relação é mais forte, quando o empreendedor possui MG mais apurado (YAO *et al.*, 2020).

O conhecimento internacional é outro atributo que contribui na formação da mentalidade global e influencia o processo de internacionalização. Tal conhecimento é adquirido por meio da experiência internacional (KYVIK, 2018; GAFFNEY *et al.*, 2014). Essa experiência é desenvolvida mediante a exposição dos gestores a novos contextos e mercados internacionais, sendo considerada basilar na formação do conhecimento, das habilidades e da capacidade de interpretar (aspectos cognitivos) dados para atuar em mercados transfronteiriços (CARSTENS FILHO *et al.*, 2021; DA'AS; SCHECHTER; QADACH, 2020; HE *et al.*, 2020; GALHANONE *et al.*, 2020; JIANG; ANANTHRAM; LI, 2018; KYVIK *et al.*, 2013).

Apesar da experiência internacional ser um aspecto em evidência na literatura como fator impulsionador na formação da MG dos empreendedores internacionais e de colaborar no processo de internacionalização, autores como Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012) e Ever e O'Gorman (2011) postulam que a mentalidade global é um processo independente, não existindo ligação com a internacionalização.

Na Figura 1, a orientação global está associada ao comportamento empreendedor. Essa associação ressalta a importância da orientação global como uma das características que diferencia os empreendedores com desempenhos positivos em operações internacionais (YAO *et al.*, 2020; COVIN; MILLER, 2014; STORY; BARBUTO, 2011; JANTUNEN *et al.*, 2005). No estudo de Kyvik *et al.* (2013), os autores apresentam indicadores que compõem a orientação global do empreendedor, são eles: busca de desenvolvimento no mercado internacional, visão global, sem limitar-se ao mercado local, abertura ao conhecimento de novas culturas e novas experiências internacionais. Esses indicadores moldam o comportamento empreendedor e suas escolhas para avançar em operações além das fronteiras nacionais (CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005).

O comportamento do empreendedor internacional está associado tanto à orientação global quanto à experiência internacional de modo a fornecer ao empreendedor *insights* para avançar no processo de internacionalização (FELICIO *et al.*, 2013; GOXE; BELHOSTE, 2019).

Para Torkkeli, Nummela e Saarenketo (2018), o processo de internacionalização para ser bem-sucedido precisa de gestores dotados de mentalidade global, pelo fato de ser considerada um determinante no processo de tomada de decisão. As equipes necessitam de capacitação para que a comunicação flua entre fornecedores e consumidores no ambiente internacional e estejam aptas a tomar decisões em cenários incertos (STERGIOU; FARMAKI, 2021; ISMAIL; MOHAMAD; AHAMAT, 2020; GAFFNEY *et al.*, 2014). A menor distância psíquica de gestores orientados globalmente tende a influenciar a velocidade de internacionalização, visto que estabelecem mais parcerias, destacam-se nas exportações e contribuem no aumento da lucratividade (FREIXANET; RENART; RIALP-CRIADO, 2018; CERRATO; PIVA; 2015).

Finalizada a discussão sobre as convergências, são apresentadas características diferenciadoras percebidas na literatura sobre os dois construtos EI e MG na Figura 2. Compreende-se como características diferenciadoras, os fatores que expressam particularidades de cada um dos construtos discutidos. Desse modo, observa-se que o EI envolve o cosmopolitismo e desempenho doméstico, enquanto para o MG há a combinação entre mentalidade global individual (MGI) e mentalidade global corporativa (MGC).

A primeira característica refere-se ao cosmopolitismo que é citado no estudo de Levy *et al.* (2007). O cosmopolitismo ajuda na identificação de oportunidades, impulsiona o processo de internacionalização, mas dispensa a experiência internacional anterior. O termo sugere o ato de aprender de modo a oferecer aos gestores possibilidades que estão além de seu entendimento atual (LAZARIS; FREEMAN, 2018).

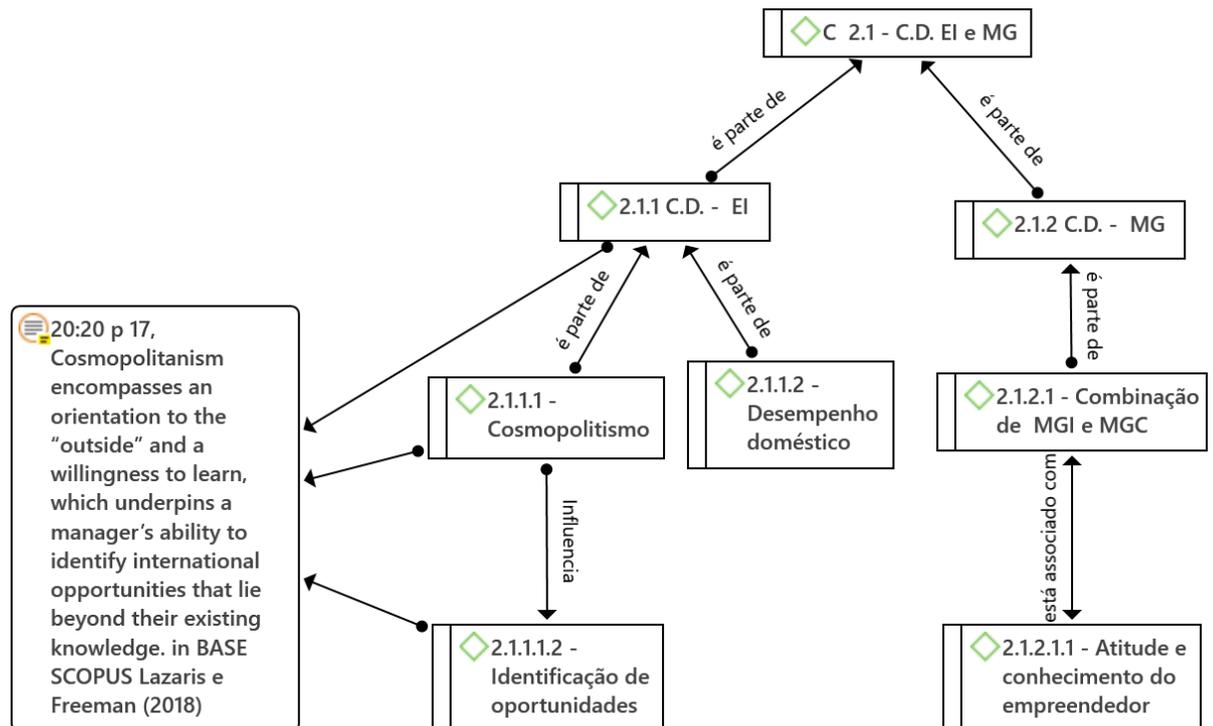
O desempenho doméstico mostra-se como relevante na análise (KYVIK *et al.*, 2013; CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005) que também é indicado no Diamante de Porter (PORTER, 1991). O Diamante indica os motivos de algumas indústrias e setores serem mais competitivos em determinadas nações do que em outras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; DIAS *et al.*, 2014). Porter (1999, p. 178) define os seguintes determinantes, a saber:

Condições de fatores: A posição do país nos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infraestrutura, necessários para competir num determinado setor.  
Condições de demanda: a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor. Setores correlatos e de apoio: a presença ou ausência no país, de setores fornecedores e outros correlatos que sejam internacionalmente competitivos.  
Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: As condições predominantes no país,

que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Ademais, há ainda dois fatores que influenciam os demais determinantes e que completam o modelo teórico são o acaso e o governo (PORTER, 1993).

**Figura 2 – Características diferenciadoras de EI e MG**



Fonte: Elaboração da autora com apoio do ATLAS.ti (2022).

Baseado no argumento utilizado por Michael Porter no qual o mercado doméstico tanto atrapalha quanto ajuda a estratégia internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018), emerge o segundo aspecto – desempenho doméstico. Kyvik *et al.* (2013) postulam que a escassez de recursos (humanos, financeiros e de produção) exigidos para entrar em mercados internacionais, assim como obter desempenho elevado em mercados domésticos induzem as empresas a revisar as estratégias para investir além das fronteiras. Isso não descarta o *know-how* no mercado doméstico, mas prepara e orienta as empresas para investirem no exterior (CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005).

No tocante à mentalidade global observa-se a combinação de MGI e MGC. Apesar dos efeitos da sinergia entre os atributos da mentalidade global individual e da mentalidade

global corporativa, apresenta-se os atributos identificados na literatura. A MGI é intrínseca, possui relação com as decisões dos gestores e envolve posicionamento da organização diante do cenário internacional (KYVIK *et al.*, 2013; FELÍCIO; MEIDUTÊ; KYVIK, 2016; JNEID, 2021). A mentalidade global individual é composta por três atributos, a saber: cognição, conhecimento e comportamento (FELÍCIO; MEIDUTÊ; KYVIK, 2016).

A MGC tem relação com o sistema da organização, em que os gestores envolvidos buscam desenvolver sua *mindset* relacionada ao mercado, podendo ser analítica, propensa a riscos, agressiva, situacional ou estratégica (FELÍCIO; MEIDUTÊ; KYVIK, 2016; FELÍCIO *et al.*, 2015). Portanto, a combinação dos atributos do MGI e MGC está associada à atitude e conhecimento do empreendedor e fazem parte da mentalidade global.

Finalizada a discussão das características diferenciadoras, percebe-se determinada tendência nos estudos que versam simultaneamente sobre EI e MG. Pesquisas sobre empreendedorismo vêm apresentando com frequência o capital psicológico como um dos atributos que permite ao empreendedor se destacar no ambiente de negócios (LUX; MACAU; BROWN, 2020). Esse elemento corrobora nas descobertas da psicologia sendo considerado um aspecto impulsionador no comportamento dos gestores por meio da combinação de fatores conscientes (objetivos pessoais/expectativas) e inconscientes (necessidades a serem alcançadas/romper obstáculos), também conhecidos como motivos explícitos e implícitos respectivamente (XUE *et al.*, 2021). Logo, Yao *et al.* (2020) complementam que a intenção empreendedora (presente no capital psicológico) impacta na mentalidade global do indivíduo e consequentemente, no relacionamento com o mercado internacional.

## **2.2 Empreendedorismo e catástrofes no setor de turismo**

Esta seção tem como propósito explicar a relação existente entre empreendedorismo e catástrofes no setor de turismo. Para alcançá-lo, inicialmente os temas são discutidos de forma particularizada.

O empreendedorismo é uma área do conhecimento em ascensão e tem despertado a atenção de acadêmicos nas últimas décadas (LANDSTRÖM; HARIRCH; ÅSTRÖM, 2012). Para o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o empreendedorismo é considerado uma força-motriz de crescimento econômico, pois gera empregos, explora oportunidades e fomenta a produtividade (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2021). Cuaton (2019), Da Silva Alchieri, Dalbosco e Nascimento (2017) e Wach (2017) enfatizam que o

empreendedorismo influencia a transformação econômica e a inovação, além disso abre oportunidades e estimula a decisão dos indivíduos.

O conceito de empreendedorismo é abrangente e a ausência de um foco dificulta a sua definição (LEUNBACH, 2021; VOLERY; MAZZAROL, 2015). A ausência de uniformidade do conceito provocou resistência no desenvolvimento sobre o assunto (SHANE, 2012). Muitas das definições se referem a quem é o empreendedor e sua respectiva função (VENKATARAMAN, 1997). Conforme definido por Shane e Venkataraman (2000, p. 218), o campo do empreendedorismo é: “O exame acadêmico de como, por quem e com quais efeitos e oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertos, avaliados e explorados”.

O estudo publicado em 2000 por Shane e Venkataraman intitulado *The promise of entrepreneurship as a field of research* permitiu um avanço e consenso da ideia central sobre a temática. Na publicação, os autores ressaltam que as pessoas e as oportunidades são fatores determinantes para o empreendedorismo (SHANE, 2012). Essa definição destaca-se visto que não se tem uma conceituação clara sobre o fenômeno (VERGA; SOARES DA SILVA, 2014). Assim, nesta investigação é considerada a definição que versa sobre oportunidades e indivíduos.

As pessoas envolvidas nesse processo são denominadas de empreendedores. O termo origina-se da palavra francesa *entre-preneur* (empreendedor) e foi estudado por Vérin em 1982, quando inicialmente no século XII seu entendimento foi relacionado às pessoas que provocavam brigas (FILION, 1999). Mais adiante, no início do século XVII, definia-se como um indivíduo que liderava a ação militar. Finalmente, no começo do século XVIII, assume-se a conotação de pessoa que lidera grandes projetos (FILION, 1999; BOSMAN; FERNHABER, 2018).

Para Baggio e Baggio (2014, p. 36), o empreendedor é visto como “[...] o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Esse conceito corrobora a pesquisa realizada com um grupo de professores que lecionou a disciplina de empreendedorismo. No estudo, eles percebem o empreendedor detentor de virtude e que aproveita as oportunidades (ZAPPE *et al.*, 2013). No entanto, empreendedores precisam estar atentos, visto que as oportunidades podem surgir diante de qualquer cenário e setor, até mesmo em situações catastróficas (MONLLOR; ALTAY, 2016).

No segmento econômico do turismo, o papel dos empreendedores é fundamental. Ressalta-se que o turismo é considerado um setor de elevada representatividade para a economia mundial, pois gera receitas, empregos, investimentos e infraestrutura nos países que o exploram (DA SILVA HONÓRIO *et al.*, 2020; GURTNER, 2016; PEREIRA; COSTA 2016; GOMES; PEREIRA, 2016; SANTOS *et al.*, 2017). Perinotto *et al.*, (2019, p. 220)

complementam: “[...] o turismo está ligado ao processo econômico de globalização, que promoveu disponibilização e acessibilidade em extensão mundial de vários produtos e serviços turísticos”. Em 2019, o setor contribuiu para a economia com 9,3 trilhões de dólares, o que representou 6,7% do PIB global (WANG, 2021). Contudo, é também uma indústria vulnerável diante de situações de catástrofes, desastres ou crises (HARRINGTON, 2021; AWAN; SHAMIN; AHN, 2021; RODRÍGUEZ-ANTÓN; ALONSO-ALMEIDA, 2020; PAIVA; SANTOS, 2020; ALIPERTI *et al.*, 2019; CRÓ; MARTINS, 2017). Em 2020, a *World Tourism Organization* (UNWTO) registrou que o turismo global apresentou números desafiadores, sofrendo uma queda de 74% de viagens internacionais, perfazendo uma redução de aproximadamente 1 bilhão de passageiros, em comparação ao ano de 2019 (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2021a). Sendo assim, catástrofes ou desastres estão relacionados a crises (KEOWN-MCMULLAN, 1997).

No tocante à origem e conceito da palavra catástrofe, Monteiro (2018, p. 207) explica que:

Catástrofe é uma palavra de origem grega, formada pela preposição *kata*, que no grego antigo indica um deslocamento ao mesmo tempo para baixo e em direção ao fim, e no grego moderno significa ao mesmo tempo ‘contra’ e ‘para’; e pela raiz *streph*, girar, de caráter cíclico. No grego antigo, *katastrephô* significa ‘eu derrubo’, como quando a parte superior de algo cai no chão, quando uma cidade é destruída por inimigos ou uma casa é demolida, um lutador põe por terra seu adversário. O substantivo *katastrophê*, ainda no grego antigo, designa ‘reviravolta, conquista, destruição’, de um país, uma cidade ou um povo, e ao mesmo tempo a finalização de algo.

Braga *et al.* (2008) discutem que os desastres podem ser reconhecidos como catástrofes, e são eventos de grande magnitude, nos quais acompanham aspectos da natureza provocando muitos óbitos e destruições. Faulkner (2001, p. 136) compreende desastre como: “[...] situações em que uma empresa (ou um conjunto de empresas, no caso destino turístico) é confrontado com mudanças catastróficas imprevisíveis sobre as quais tem pouco controle”.

Para Faulkner (2001, p. 136), crise pode ser definida como: “[...] um evento, autoiniciado por meio de problemas como estruturas de gestão ineptas e práticas ou uma falha de adaptação às mudanças”. Nesse estudo, será considerado o mesmo entendimento para catástrofes e desastres. O conceito de crise no turismo surge com intuito de complementar o aporte teórico da discussão sobre as temáticas empreendedorismo e catástrofes no turismo que constituem os objetos desta pesquisa.

Para Sönmez, Apostolopoulos e Tarlow (1999, p. 13-14) a crise no turismo é compreendida como:

[...] qualquer ocorrência que possa ameaçar a operação e conduta normais de negócios relacionados ao turismo; prejudicar a reputação geral de segurança, atratividade e conforto de um destino turístico, afetando negativamente as percepções dos visitantes sobre esse destino; e, por sua vez, causam uma desaceleração na economia local de viagens e turismo e interrompem a continuidade das operações de negócios da indústria local de viagens e turismo pela redução nas chegadas e despesas de turistas.

Mesmo sendo um setor que cresce rapidamente e influencia o desempenho da economia, é perceptível o quanto a indústria do turismo pode ser impactada com eventos externos considerados fora do controle (catástrofes naturais ou desastres causados pelo homem), os quais acabam impedindo o setor de operar na sua plenitude (HARRINGTON, 2021; SILVA; SILVA, 2021).

A partir da revisão de literatura, apresenta-se no Quadro 2 uma série de catástrofes e seus principais impactos no turismo, a saber: crise no setor hoteleiro, fechamento de hotéis e cassinos, perda significativa de receitas no setor de turismo, redução de viagens, redução significativa de clientes em restaurantes, repercussão negativa à imagem do local, suspensão e cancelamento de voos e transferência de eventos de grande porte para outra localidade.

As catástrofes são classificadas por categoria e grupo, conforme Codificação Brasileira de Desastres (BRASIL, 2012).

**Quadro 2 – Impactos de catástrofes no setor de turismo**

<b>Impactos</b>	<b>Autores</b>	<b>Catástrofes</b>	<b>Categoria/grupo das catástrofes</b>
Crise no setor hoteleiro	Lohmann (2004)	Ataque terrorista 11/09/2001	Tecnológico/ Desastres Relacionados a Produtos Perigosos
	Gurtner (2016)	Ataques terrorista em Bali 2002/ 2005	Tecnológico/Desastres Relacionados a Produtos Perigosos
Fechamento de hotéis e cassinos	Tomić <i>et al.</i> (2013)	Katrina 2005	Natural/Meteorológico
Perda significativa de receitas no setor de turismo	Filimonau e Coteau (2020)	Furacões Caribe 2017	Natural/Meteorológico
	Cepal (2020)	Covid-19 2020	Natural/Biológico
Redução de viagens	Ayitney <i>et al.</i> (2020)	Covid-19 2020	Natural/Biológico
	Maditinos e Vassiliadis (2008)	Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) 2002/2003	Natural/Biológico
	López, Anato e Rivas (2004)	Tsunami 2004	Natural/Geológico
	Tomić <i>et al.</i> (2013)	Katrina 2005	Natural/Meteorológico
Redução significativa de clientes nos restaurantes	Maditinos e Vassiliadis (2008)	Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) 2002/2003	Natural/Biológico
	Araújo, Ramalho e Melo, (2020)	Derramamento de óleo no litoral do Nordeste	Tecnológico/ Desastres Relacionados a Produtos Perigosos
Repercussão negativa à imagem local	Gurtner (2016)	Ataques terrorista em Bali 2002/ 2005	Tecnológico/ Desastres Relacionados a Produtos Perigosos
	Ritchie e Jiang (2019)	Ebola 2013/2014	Natural/Biológico
Suspensão e cancelamento de voos	Beni (2020)	Covid-19	Natural/Biológico
	Rindrasih <i>et al.</i> (2019)	Erupção do vulcão Merapi na Indonésia 2010	Natural/Geológico
Transferência de eventos de grande porte para outra localidade	Maditinos e Vassiliadis (2008)	Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) 2002/2003	Natural/Biológico

Fonte: Elaboração da autora (2022).

A crise no setor hoteleiro, registrado como primeiro impacto no Quadro 2, relaciona-se aos ataques às torres do *World Trade Center* (evento ocorrido no dia 11 de setembro que gerou

influências desastrosas ao setor). A hotelaria foi a mais impactada, o número de cancelamentos das reservas aumentou - principalmente nas cidades de Nova Iorque, Boston, São Francisco e Las Vegas – promovendo uma queda da ordem de 40% na taxa de ocupação (LOHMAN, 2004). Ainda sobre a crise na hotelaria, sucessivos ataques terroristas ocorridos em Bali, entre 2002 e 2005, provocaram queda na taxa de ocupação dos hotéis, impactando sobremaneira a receita do turismo do país (GURTNER, 2016).

O fechamento de hotéis e cassinos é o segundo impacto indicado no Quadro 2. Com a catástrofe ocasionada pelo furacão Katrina em 2005, a região fechou os cassinos e hotéis e a abertura de novos negócios foi impactada, como o caso do hotel e cassino *Hard Rock*, cuja inauguração foi adiada para julho de 2007 (TOMIC' *et al.*, 2013).

O terceiro impacto está relacionado à perda significativa de receita no setor de turismo. O efeito deu-se por conta dos furacões que atingiram o Caribe em 2017, os quais provocaram danos à infraestrutura turística em patamares próximos a 300% do produto interno bruto (FILIMONAU; COTEAU, 2020). Ainda sobre esse impacto, a pandemia causada pelo novo coronavírus colaborou para a perda de receita no setor. Com as medidas impostas pelos governos para melhorar o controle da doença e a preocupação das pessoas em relação à proliferação da doença, houve inevitável redução na demanda de bens e serviços do setor de turismo. Como consequência, muitas empresas tiveram seus negócios abalados financeiramente, como o faturamento reduzidos, dívidas aumentando e corte de mão de obra (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2020).

A redução de viagens aéreas foi o quarto impacto observado no setor de turismo. Em 2020, a pandemia causada pela COVID-19 provocou baixa no segmento de viagens e, além da China, boa parte dos países do mundo foram impactados (AYITTEY *et al.*, 2020). A China também foi vítima de outra catástrofe ocorrida em 2003/2004: o SARS, do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome* (Síndrome Respiratória Aguda Grave). Com o avanço e confirmação de casos da doença, o número de voos foi reduzido e provocou queda expressiva do número da chegada de turistas internacionais, impactando o setor de turismo (MADITINOS; VASSILIADIS, 2008). O Tsunami da Indonésia em 2004 é outro evento responsável pela queda significativa da chegada de turistas em decorrência da redução de viagens (LÓPEZ; ANATO; RIVAS, 2004).

A diminuição de clientes em restaurantes é o quinto impacto identificado, o qual afetou a China em decorrência da epidemia do SARS. Os clientes não se sentiam seguros em alimentar-se em locais com outras pessoas e a própria ingestão de alimentos preparados por terceiros é crítica no auge da contaminação (MADITINOS; VASSILIADIS, 2008).

Ainda sobre o derramamento de óleo, ocorrido em agosto de 2019 no litoral do Nordeste do Brasil, provocou efeitos significativos no setor de turismo local, gerando consequências socioeconômicas e ambientais. O setor de turismo da região conviveu com a realidade de restaurantes e bares com baixos índices de ocupação e frequência de clientes, ocasionando prejuízos devido ao elevado estoque de perecíveis, tais como: crustáceos, mariscos, caranguejos e peixes (ARAÚJO; RAMALHO; MELO, 2020). Além disso, a paralisação ocorreu pela baixíssima frequência de banhistas na praia, por se tratar de uma substância cancerígena. O impacto econômico negativo do derramamento de óleo foi potencializado quando, como medida de prevenção, o consumo de frutos do mar foi suspenso pelas autoridades sanitárias (RAMALHO, 2019).

A repercussão negativa à imagem do local foi o sexto impacto analisado. Tal repercussão foi registrada após os ataques terroristas ocorridos em Bali nos anos de 2002 e 2005, matando 88 turistas australianos e 30 britânicos. A sequência desse tipo de catástrofe provocou no turismo local um clima de insegurança e os turistas excluíram por um tempo esse destino de suas rotas (GURTNER, 2016). Tratando sobre o mesmo impacto, a epidemia do Ebola na Gambia afetou o setor de turismo daquele país, com falta de estrutura organizada para combater a epidemia e com mídia inexperiente na propagação das informações (RITCHIE; JIANG, 2019) dificultando o gerenciamento de informações de qualquer evento (MARTINEZ-ROJAS; DEL CARMEN PARDO-FERREIRA; RUBIO-ROMERO, 2018).

A suspensão e cancelamentos de voos foi o sétimo impacto registrado no Quadro 2. Com a pandemia causada pelo novo coronavírus, oficializada em março de 2020 (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020; RAKI *et al.*, 2021), os países ao redor do globo tiveram os aeroportos impedidos de funcionar, reduzindo drasticamente o número de voos. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR), a malha aérea doméstica sofreu retração de 93% no número de voos e a malha internacional de 98% nos primeiros meses da pandemia (BENI, 2020). Esse impacto também foi visível em outra catástrofe que ocorreu na província de Yogyakarta localizada na Indonésia. Em novembro de 2010, uma série de 43 erupções vulcânicas do Merapi foi registrada, causando danos e forçando os moradores do local a abrigarem-se em montanhas. O setor de turismo de Yogyakarta foi impactado com o fechamento do aeroporto por duas semanas, que promoveu o cancelamento de 2467 voos (RINDRASIH *et al.*, 2019).

Por fim, o oitavo e último impacto citado no Quadro 2 evidencia a transferência de eventos de grande porte para outra região quando o local, originalmente sediador do evento, é atingido por catástrofes. Com o ápice da crise do SARS, na China, eventos maiores foram

transferidos para outro país. Por exemplo, a Copa do Mundo Feminina, inicialmente planejada na China, foi transferida para os Estados Unidos (MADITINOS; VASSILIADIS, 2008).

Após a explicação dos impactos, passa-se para a discussão da relação entre empreendedorismo e catástrofes no turismo, apresentando-a conforme o estado da arte no tocante às convergências, divergências e tendências.

Para análise das temáticas deste tópico, foi realizado um levantamento, o qual utilizou as mesmas bases de busca citadas no tópico 2.1. O levantamento está no Quadro 3, com as bases, descritores, períodos disponíveis e a quantidade de artigos levantados.

**Quadro 3 – Bases de dados acessadas para construção do referencial teórico**

Bases de dados	Descritores	Período disponível	Número de artigos que relacionam Empreendedorismo e Catástrofes no turismo	Subtotal de artigos
<i>Emerald Insight</i>	“ <i>entrepreneurship and tourism disasters</i> ” “ <i>entrepreneurship and tourism catastrophes</i> ” Empreendedorismo e desastres no turismo Empreendedorismo e catástrofes no turismo	1900 a 2021	18 - descritores em inglês – ( <i>disasters</i> ) (12 válidos; 4 não possuem relação; 2 repetição) 76 -descritores em inglês - ( <i>catastrophes</i> ) (2 válidos; 71 não possuem relação; 3 repetição) 0 - descritores em português (para desastres e catástrofes)	14
SCOPUS (Elsevier)		1960 a 2021	4 - descritores em inglês ( <i>disasters</i> ) (2 válidos; 2 não possuem relação; 0 repetição) 0 - descritores em inglês ( <i>catastrophes</i> ) 0 - descritores em português para desastres e catástrofes)	2
Spell		0 a 2021	0 - descritores em inglês ( <i>disasters</i> ; <i>catastrophes</i> ) 0 - descritores em português (desastre e catástrofes)	0
Springer		1900 a 2021	223 - descritores em inglês ( <i>disasters</i> ) (4 válidos; 219 não possuem relação; 0 repetidos) 37 - descritores em inglês ( <i>catastrophes</i> ) (0 válidos; 0 não possuem relação; 0 repetição) 0 - descritores em português (para desastres e catástrofes)	4
Web of Science		1945 a 2021	14 - descritores em inglês ( <i>disasters</i> ) (4 válidos; 9 não possuem relação; 1 repetidos) 0 - descritores em inglês ( <i>catastrophes</i> ) (0 - válidos; 0 não possuem relação; 0 repetição) 0 - descritores em português (para desastres e catástrofes)	4
<b>Total sem repetições</b>				<b>24</b>

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Emerald Insight, Scopus, Spell, Springer e Web of Science foram as bases de dados pesquisadas. Utilizou-se os seguintes descritores: “*entrepreneurship*” AND “*tourism disasters*”, “*entrepreneurship*” AND “*tourism catastrophes*”, “empreendedorismo” AND “desastres no turismo”, “empreendedorismo” AND “catástrofes no turismo”. O espaço temporal determinado

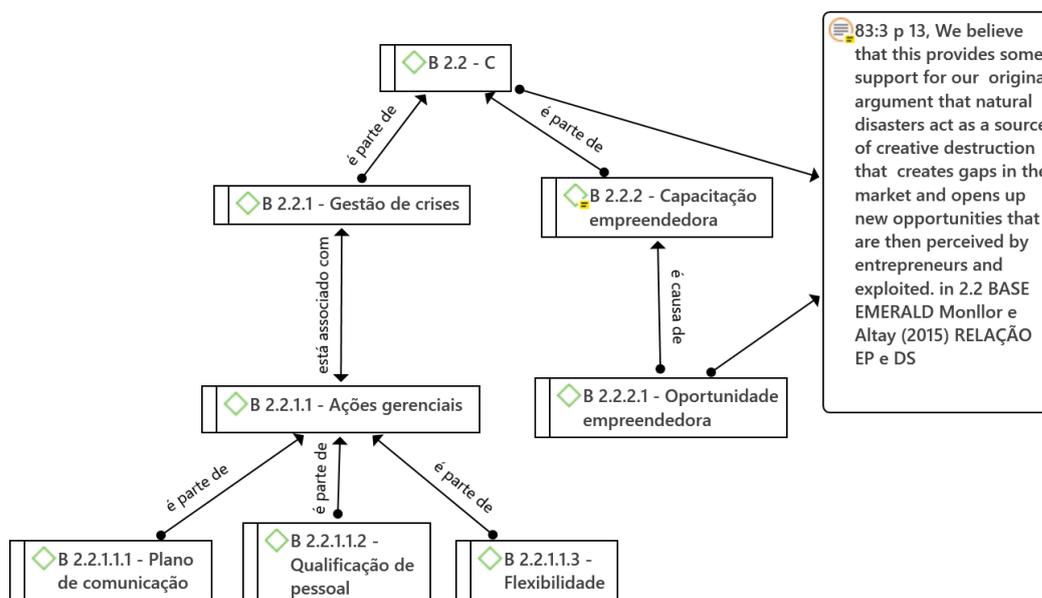
foi exatamente igual à pesquisa realizada na seção anterior. Como resultado da busca, foram encontrados 372 artigos com os descritores em inglês e 0 artigo com os descritores em português, totalizando 372 periódicos. Dentre os artigos pesquisados, 24 foram considerados válidos e estão descritos no Quadro 3.

No tocante à pesquisa nas bases, é oportuno explicar a semântica dos números contidos em cada uma delas. A primeira analisada foi a Emerald Insight e o período disponível para consulta foi do ano de 1900 a 2021. A busca indica 94 artigos (18 para o descritor *disasters* e 76 para o descritor *catastrophes*), dos quais 14 foram validados (12 para o descritor *disasters* e 2 para o descritor *catástrophes*) devido à ligação com as duas temáticas, 75 foram descartados em decorrência de não se relacionarem aos temas e, finalmente, o resultado da consulta apresentou 2 artigos repetidos. A segunda base estudada foi a SCOPUS, o ano disponível para pesquisa foi de 1960 a 2021 e foram encontrados 4 artigos (descritor *disasters*), dos quais 2 foram considerados válidos, 2 descartados e 0 repetição. Na Spell, o período para a pesquisa compreendeu os anos entre 0 e 2021, mas não foram encontrados artigos.

Na base Springer, o período disponível para busca foi entre os anos de 1900 e 2021 e foram localizados 260 artigos (para os dois descritores *disasters* e *catastrophes*), sendo: 4 validados, 256 desconsiderados e 0 artigos repetidos. Por fim, na Web of Science o período disponível foi entre 1945 e 2021, em que 14 artigos foram localizados (apenas para o descritor *disasters*), a saber: 4 validados, 9 excluídos e 1 repetido.

Na análise dos 24 artigos, é possível perceber convergências entre os construtos empreendedorismo e catástrofes no turismo, representadas na Figura 3. Gestão de crises e capacitação empreendedora são as principais convergências identificadas. A gestão de crises está associada a ações gerenciais que envolvem três elementos que reforçam a validade do construto empreendedorismo e sua relação com catástrofe no turismo, a saber: plano de comunicação, qualificação de pessoal e flexibilidade. No tocante à capacitação empreendedora percebe-se que a relação entre empreendedorismo e catástrofes no turismo proporciona oportunidade empreendedora.

**Figura 3 - Convergências entre empreendedorismo e catástrofes no turismo**



Fonte: Elaboração da autora com apoio do ATLAS.ti (2022).

A gestão de crise deve atuar de forma precoce e preventiva, ou seja, antes da crise ser instalada por alguma eventualidade. A literatura mostra que, para recuperar-se de catástrofes e gerenciar crises, faz-se necessário o entendimento da importância do planejamento para organizar os esforços em momentos dessa natureza (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020). A gestão deve ser alicerçada no plano de gerenciamento de crise, associado ao encadeamento das ações gerenciais (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; LIU; PENNINGTON- GRAY; KLEMMER, 2015).

As ações estão voltadas para informações e estratégias detalhadas com intuito de orientar gestores no enfrentamento da crise e minimizar seus impactos, de modo a buscar novas formas de atuação cotidiana (PHENGSUWAN *et al.*, 2021; YANG; KIM; PENNINGTON-GRAY, 2021; NGUYEN; IMAMURA; IUCHI, 2018; KIM; HASTAK, 2018; DOERN; WILLIAMS; VORLEY, 2019; SPILLAN; HOUGH, 2003), por exemplo: muitas empresas aprenderam, adaptaram e implementaram novos protocolos operacionais e novos padrões de higiene, no combate a covid-19, para que a segurança fosse estabelecida para os públicos interno e externo (ETEMAD, 2020; Protocolo - FOBH -FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL, 2020; SINGH; KUMAR; AHMAD, 2020; HAO; XIAO; CHON, 2020; GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; GUPTA; SAHU, 2021; SHARMA *et al.*, 2021; SHARMA; KAUSHIK, 2021).

Dentre as ações gerenciais listadas na literatura para enfrentar as crises, destacam-se: planos de comunicação, qualificação de pessoal e flexibilidade. As crises, quando

desencadeadas, tendem a afetar as impressões dos turistas em relação ao destino no longo prazo (GONZÁLEZ-HERRERO; PRATT, 1998). Os planos de comunicação são eficazes, pois podem garantir segurança e tranquilidade aos turistas ou visitantes sobre a real situação do local impactado pela catástrofe, além de minimizar os impactos negativos da mídia no tocante à imagem do lugar (HARRINGTON, 2021; KIM, 2021; MIZRACHI; GRETZEL, 2020; RIBEIRO; FONSECA; TAPA, 2020; MIZRACHI; GRETZEL, 2020; SELLER; LAURINDO, 2018; NILAKANT *et al.*, 2014). A comunicação também deve ser focada no público interno (gestores) da organização, provendo as informações necessárias para um gerenciamento de crise no nível de excelência (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021).

A qualificação de pessoal é outra ação gerencial importante diante de situação de crise. As ações de qualificação envolvem investimentos em capital humano e capacitação de pessoal focados: na adaptabilidade, no fomento da inovação, no desenvolvimento de novas habilidades e na concepção de modelos de negócio mais robustos (DIAS *et al.*, 2021; GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020).

A flexibilidade é a terceira e última ação gerencial que permite aos gestores autonomia na tomada de decisão, transformando-os em agentes de mudança e líderes com capacidade de trabalhar de maneira mais assertiva na reconstrução da organização (GARRIDO-MORENO; GARCÍA-MORALES; MARTÍN-ROJAS, 2021; GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; CHANYASAK *et al.*, 2021; MOTA *et al.*, 2014; IRVINE; ANDERSON, 2004; SZYMANSKI; VALDERREY VILLAR; CERVANTES ZEPEDA, 2021). No tocante à flexibilidade Finkelstein (2019) e Dane (2010) divergem dos autores e postulam que esse aspecto pode limitar a capacidade gerencial.

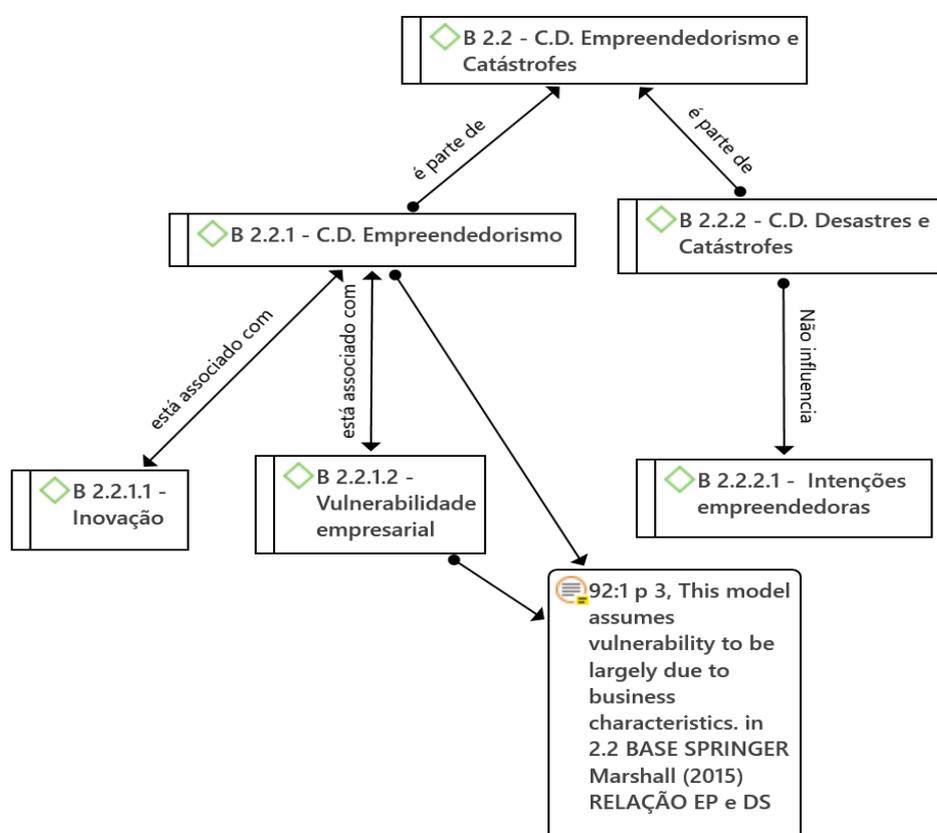
A capacitação empreendedora é outra convergência entre os construtos estudados. Essa capacitação tem relação direta com a experiência vivenciada e o que pode ser aprendido com ela (GUR *et al.*, 2020). Giouspasoglo, Marinakou e Zopiatis (2021) postulam que a capacitação empreendedora influencia o desenvolvimento da resiliência, permitindo as empresas desenvolverem a capacidade de adaptação e a continuidade de suas atividades em situações de catástrofe. Ademais, a capacitação empreendedora promove aos indivíduos envolvidos a aquisição de novos conhecimentos, os quais permitem aproveitar oportunidades (DIAS *et al.*, 2021).

Monllor e Altay (2016) defendem que as situações de desastres agem como uma destruição criativa, mostrando novas oportunidades que são exploradas pelos empreendedores. As oportunidades podem ser voltadas para pequenos negócios, envolvendo inclusive a

comunidade e impulsionando a economia local. Desse modo, os empreendedores podem ser responsáveis pelo planejamento e influenciar mudanças no local impactado (CUATON, 2019; ZHANG, 2016).

Após a explanação das convergências, as características diferenciadoras que envolvem os dois construtos são apresentadas na Figura 4, quais sejam: inovação, vulnerabilidade empresarial para empreendedorismo e intenções empreendedoras para desastres e catástrofes.

**Figura 4 – Características diferenciadoras entre empreendedorismo e catástrofes no turismo**



Fonte: Elaboração da autora com apoio do ATLAS.ti (2022).

A inovação revela-se como a primeira característica diferenciadora do empreendedorismo. A fim de garantir a sobrevivência no mercado, é necessário lidar com a situação de crise e inovar no processo de enfrentamento. Para tal, o empreendedorismo enxerga a inovação como uma aliada para identificação de oportunidades, mesmo que tal característica diferenciadora leve a ajustes que criem mudanças culturais, de estilo de vida e sociais (RATTEN, 2020; BRANDÃO; BREDÁ; COSTA, 2019; NAKANO; WECHSLER, 2018).

Para Dias *et al.* (2021) e Adriano, Sapelli e Dalfovo (2020) a inovação pode ser considerada como uma das prioridades dentro de um processo de recuperação em um contexto pós-desastre.

A vulnerabilidade empresarial é a segunda característica diferenciadora percebida na literatura relacionada ao empreendedorismo. As organizações e empresas de turismo são vulneráveis em situações de desastres (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020) e essa vulnerabilidade pode se apresentar em quatro dimensões: capital (liquidez e tamanho da organização), trabalho (flexibilidade), fornecedor (grau de dependência aos fornecedores) e cliente (diversidade do negócio) (ZHANG; LINDELL; PRATER, 2009). Assim, ter a expertise sobre quais aspectos ajudam ou atrapalham a sobrevivência de uma empresa fornece dados relevantes para desenvolvê-la e prepará-la para eventos inesperados (MARSHALL *et al.*, 2015).

Por fim, outra característica diferenciadora percebida é formada pelas intenções empreendedoras. Essas intenções estão relacionadas ao tempo e ao nível de interesse de uma pessoa em iniciar um novo empreendimento logo após a catástrofe. O tempo pode variar, porque os indivíduos vítimas de desastres podem estabelecer prioridades e qual o período mais apropriado para uma retomada dos negócios ou se buscarão outras oportunidades (MONLLOR; ALTAY, 2016).

Após discussão das características diferenciadoras, indica-se as tendências nos estudos que versam simultaneamente sobre empreendedorismo e catástrofes no turismo. Pesquisas dessas temáticas apresentam a questão da construção de nichos e resiliência.

A construção de nichos no âmbito organizacional pode ser compreendida como um processo adaptativo, em que organizações modificam o ambiente e podem influenciar o processo evolutivo (SPISAK *et al.*, 2015). Para Luksha (2008), a construção de nichos torna o ambiente mais competitivo e colabora na criação de oportunidade. Portanto, a construção de nichos permite a atuação do gestor na reconstrução do nicho organizacional e sua influência irá colaborar no processo evolutivo organizacional (FAISAL; ALBRECHT; COETZEE, 2020).

A segunda e última tendência marcante sobre os construtos em questão, trata da resiliência. A resiliência nas organizações enfatiza a capacidade de administrar desafios e ameaças por meio de planejamento e adaptação em situações adversas (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; FONSECA; OLIVEIRA, 2021; SHARMA, THOMAS; PAUL, 2021; ESTEVÃO; COSTA, 2020; JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2019; WILKIN; BIGGS; TATEM, 2019; DOBIE *et al.*, 2018; BÖREKÇI *et al.*, 2014; CLAPP-SMITH; LESTER, 2014; ). O termo está relacionado à questão de adapta-se à mudança, buscando respostas flexíveis e inovadoras, o que proporciona aos empreendedores novas oportunidades

(GIALIS *et al.*, 2019; BOUAZIZ; HACHICHA, 2018; LEE; VARGO; SEVILLE, 2013; MONLLOR; MURPHY, 2017; KAMALAHMADI; PARAST, 2016;). Ademais, a resiliência pode promover transformação em toda indústria, sendo um fator-chave no cenário de catástrofes (GUR *et al.*, 2020).

### **2.3 Estratégias empresariais na hotelaria**

Esta seção tem como propósito explicar as principais estratégias utilizadas na hotelaria e colaborar no atendimento do primeiro objetivo específico desta investigação: identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais. Para alcançar esse objetivo, inicialmente revelam-se os conceitos fundamentais compreendidos em seus campos de estudo.

Estratégia não é um conceito recente. As publicações, de Candler em 1962, Ansoff em 1965, Learned e colegas em 1969, são consideradas clássicas e pioneiras (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Na área de gestão, estratégia é uma força mediadora entre a organização e o meio ambiente. Trata-se de um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais (MINTZBERG, 1988). Para esta investigação, esse conceito é apropriado à temática estudada, tendo em vista que: “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamentos ao longo de tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24).

Conceitualmente, a estratégia está ligada à ideia de compreender e antever cenários, de modo a estabelecer ações que possam ser executadas neles (SCHNAARS, 1991). Para Porter (1996), posicionar-se estrategicamente é fazer diferente da concorrência ou até investir no mesmo produto ou serviço oferecendo-o distintamente. Antoni, Medeiros e Meurer (2013, p. 448) complementam: “A análise da concorrência evidencia a competitividade do setor”. O desafio é real para qualquer segmento da economia, principalmente os setores que trabalham com serviços, como por exemplo, a hotelaria.

O segmento econômico de hospitalidade é reconhecido pela sua competitividade (MARTIN-RIOS; CIOBANUA, 2019; KAUSHAL; SRIVASTAVA, 2021). A palavra hospitalidade teve origem em 1980 relacionando-se a estabelecimentos hoteleiros, restaurantes e bares, assim como todos serviços que neles eram prestados (LASHLEY, 2015).

Sua definição e prática vêm sendo investigadas por alguns estudos, a saber: Lashley em 2008 e Uysal em 2004 (GJERALD; DGSLAND; FURUNES, 2021). Na pesquisa de Lashley (2008) revela-se que a hospitalidade envolve três contextos: social, privado e comercial. O social tem relação com status e prestígio, o privado é o ato de acolher (anfitrião) e o comercial

possui aspectos dos serviços visando o lucro. Destaca-se na hotelaria o elemento comercial da hospitalidade (CROTTI; MORETTI, 2019), assim neste estudo, o contexto analisado será o comercial.

Na hotelaria, a prestação de serviços visa à lucratividade (HILMAN; KALIAPPEN, 2015; GORONDUTSE; HILMAN, 2019; JOELIATY; FAISAL; WENDRA, 2020; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021; LUNKES *et al.*, 2020; MARULANDA-VALENCIA; RESTREPO-MONTES, 2020). Boaria e Anjos (2014, p.111), complementam: “Na busca pela maior lucratividade, percebe-se a existência do consumidor que exige uma combinação personalizada de produtos, preço e serviço”. Logo, com uma competitividade acirrada, o setor busca estratégias para a sobrevivência no mercado.

Para discutir o tema de estratégias empresariais na hotelaria, foram analisados artigos disponibilizados nas bases de dados Emerald Insight, Scopus, Spell, Springer e Web of Science. Utilizou-se os seguintes descritores: “*strategy*” AND “*hotel*” e, “estratégia” AND “hotel”. No mesmo caminho das seções anteriores, o maior espaço temporal possível permitido foi considerado nas bases de dados. Como resultado da busca, foram encontrados 54 artigos com os descritores em inglês e 0 artigo com descritores em português, totalizando 54 papers. Dentre os artigos pesquisados, 21 foram considerados válidos dado que versam sobre as temáticas e as bases que apoiaram a busca dos periódicos e seus respectivos resultados estão descritas no quadro 4.

No tocante à pesquisa bibliográfica, é oportuno explicar a semântica dos números contidos em cada uma delas. A primeira analisada foi a Emerald Insight e o período disponível para consulta foi do ano de 1900 a 2021. A busca trouxe 16 artigos, dos quais 4 foram validados devido à ligação com as duas temáticas, 12 foram descartados em decorrência de não se relacionarem aos temas e, finalmente, o resultado da consulta não apresentou artigos repetidos. A segunda base estudada foi a SCOPUS, o ano disponível para pesquisa foi de 1960 a 2021 e foram encontrados 6 artigos, dos quais 4 foram considerados válidos, 1 descartado e 1 repetição. Na Spell, o período para a pesquisa compreendeu os anos entre 0 e 2021, mas não foram encontrados artigos.

Na base Springer, o período disponível para busca foi entre os anos de 1900 e 2021 e foram localizados 2 artigos, sendo: 2 validados, 0 desconsiderado e 0 artigo repetido. Por fim, na Web of Science o período disponível foi entre 1945 e 2021, inicialmente 147 artigos foram localizados, porém, apenas 35 estavam disponíveis para leitura apresentando um saldo final de 11 validados, 19 excluídos e 5 repetidos.

**Quadro 4 – Bases de dados acessadas para elaboração do referencial teórico**

<b>Bases de dados</b>	<b>Descritores</b>	<b>Período disponível</b>	<b>Número de artigos que versam sobre estratégias na hotelaria</b>	<b>Subtotal de artigos</b>
<i>Emerald Insight</i>	“Strategy AND hotel”  “Estratégia e hotel”	1900 a 2021	- 16 - descritores em inglês (4 válidos; 12 não possuem relação; 0 repetição) - 0 - descritores em português	4
SCOPUS (Elsevier)		1960 a 2021	- 6 - descritores em inglês (4 válidos; 1 não possuem relação; 1 repetição) - 0 - descritores em português	4
Spell		0 a 2021	- 0 - descritores em inglês - 0 - descritores em português	0
Springer		1900 a 2021	- 2 - descritores em inglês (2 válidos; 0 não possuem relação; 0 repetidos) 0 - descritores em português	2
Web of Science		1945 a 2021	- 35 - descritores em inglês (disponíveis) (11 válidos; 19 não possuem relação; 5 repetidos) - 0 - descritores em português	11
<b>Total sem repetições</b>				<b>21</b>

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Na análise dos 21 artigos, é possível perceber que a maior parte dos autores desses artigos apresenta as estratégias de expansão (CASANUEVA; GALLEGRO; REVILLA, 2015; GROSS; GAO; HUANG, 2013; ZENG, 2010) e de estabilidade, como estratégias presentes na hotelaria nas quais estão representadas na Figura 5.

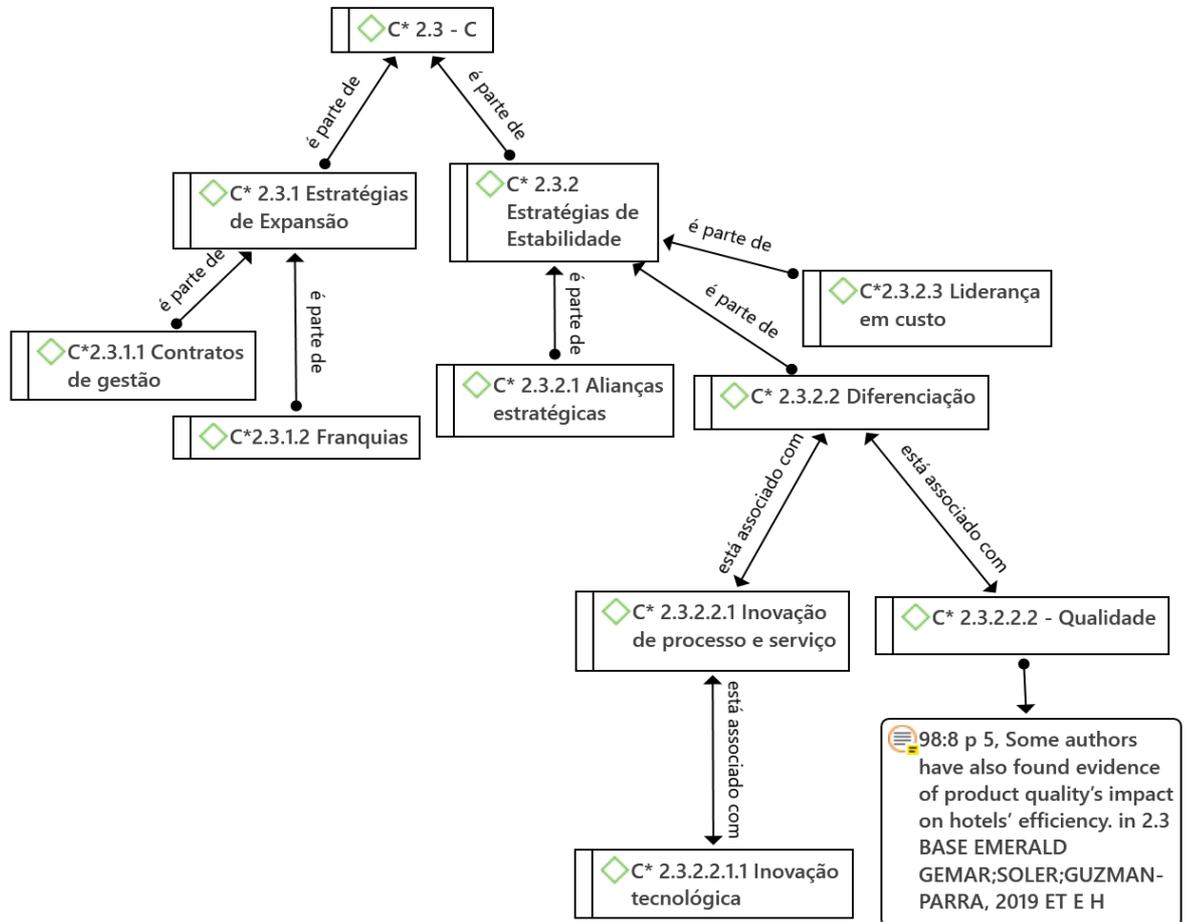
Inicialmente, são analisadas estratégias de expansão as quais têm como objetivo o crescimento dos negócios (GROSS; GAO; HUANG, 2013). Na Figura 5, tais estratégias são classificadas como: contratos de gestão e franquias (GROSS; GAO; HUANG, 2013; ZENG, 2010).

O estudo de Hua, Defranco e Abbott (2020) postula que um contrato de gestão é uma ferramenta útil para proprietários que não têm experiência em gestão hoteleira, visto que, a administração fica sob a responsabilidade da operadora hoteleira. Contudo, pode apresentar alguns desafios para a área de gestão de pessoas, principalmente no tocante ao desenvolvimento de talentos e seleção por competências (MADERA *et al.*, 2017).

A franquia é um tipo de estratégia de cooperação que é estabelecida por meio de uma relação contratual entre franqueador (empresas) e franqueado (parceiros), a qual é composta por especificidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; SUN; LEE, 2018). Tanto os contratos de gestão quanto as franquias são instrumentos que fomentam a expansão de grupos hoteleiros (CASANUEVA; GALLEGRO; REVILL, 2015; GROSS; GAO; HUANG, 2013; ZENG, 2010). A manutenção do padrão de serviços e produtos é considerada uma força motriz

que colabora no desempenho da empresa (KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021; MOON; SHARMA, 2014).

**Figura 5: Convergências - estratégias empresariais na hotelaria**



Fonte: Elaboração da autora com apoio do ATLAS.ti (2022).

Outro tipo de estratégia identificado na pesquisa foi o de estabilidade, compreendida como estratégias que são utilizadas para manter por mais tempo as atividades das organizações e melhorar o desempenho empresarial. Embora na literatura de administração estratégica existam diferentes estratégias como fusão, aquisição, estratégia global, transnacional, diversificação, dentre outras, na análise dos artigos selecionados foram identificadas as seguintes estratégias de estabilidades, quais sejam: alianças estratégicas (MARULANDA-VALENCIA; RESTREPO-MONTES, 2020; TANG; HSU, 2018), diferenciação (BHARWANI; MATHEWS, 2021a; SONDARI *et al.*, 2020; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021; LUNKES *et al.*, 2020; GORONDUTSE; HILMAN, 2018; ANGELI; DE GIL TORRES; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, 2012) e liderança em custo (BHARWANI;

MATHEWS, 2021b; GORONDUTSE; HILMAN, 2019; SONDARI *et al.*, 2020; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021).

Para Casanueva, Gallego e Revilla (2015) e Kaihatu, Oktavio (2020) as alianças estratégicas são importantes e visam a adaptação aos cenários para aproveitar oportunidades de mercado, bem como obter vantagem competitiva sustentável. Além disso, as alianças promovem benefícios mútuos, são exemplos as parcerias entre hotéis e agências de viagem (BHARWANI; MATHEWS; GHURA, 2019; KRŽELJ-ČOLOVIĆ; RADIĆ, 2020; FRANCO; PEREIRA, 2013) e agências de viagens e companhias aéreas com participação acionária (BARROS; BORTOLUZZO; ARRUDA, 2018; MARULANDA-VALENCIA; RESTREPO-MONTES, 2020).

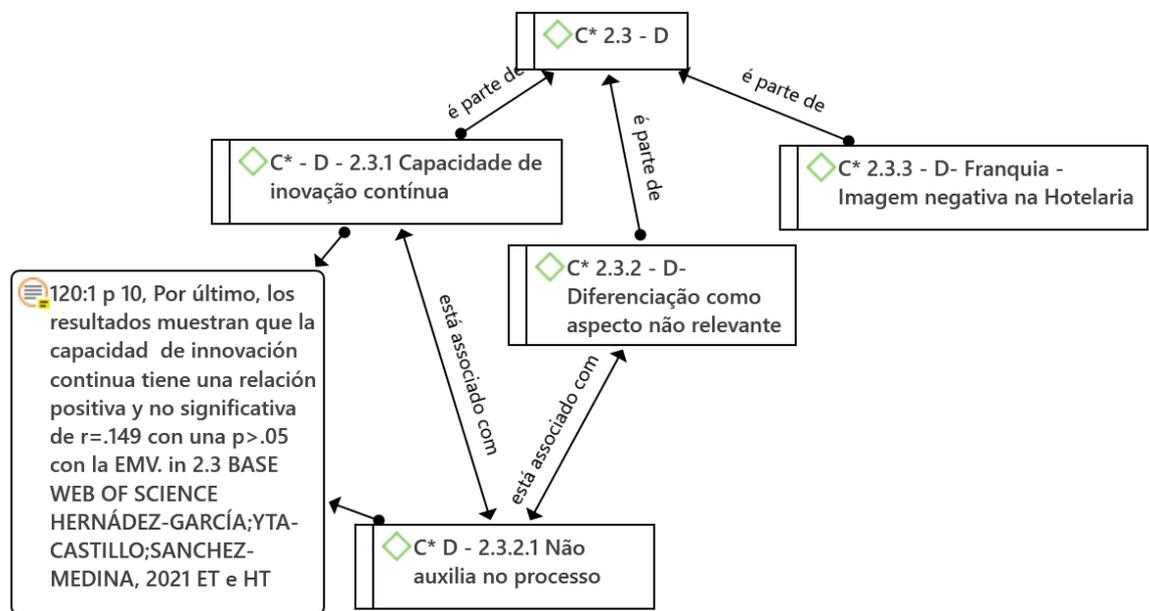
No tocante à diferenciação, Porter (2004) a classifica como um tipo de estratégia genérica e sua definição está relacionada a algo oferecido pela indústria de forma *sue-generis*. Lee, Hoehn-weiss e Karim (2021) e Machado e Sousa (2018) postulam que esse tipo de estratégia é um dos caminhos para se alcançar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Na indústria hoteleira, a diferenciação tem relação com antecipação às mudanças, adaptação às tendências tecnológicas, atendimento diferenciado e serviços de qualidade (LIU; HUNG, 2021; SONDARI *et al.*, 2020; LUNKES *et al.*, 2020; SOUSA *et al.*, 2020; NJUGUNA; NAMADA; MUCHARA, 2019; JALILVAND *et al.*, 2018; YENG; JUSOH; ISHAK, 2018; BENAVIDES-VELASCO; QUINTANA-GARCÍA; MARCHANTE-LARA, 2014; TSANG; LEE; QU, 2015). As tendências tecnológicas fomentam inovações de processos e serviços (ATADIL; LU, 2021; BONFANTI; VIGOLO; YFANTIDOU, 2021; LE; PHI, 2021; RAHIMIZHIAN; IRANI, 2020; HAO, 2020). Por exemplo, A Magic Band é uma pulseira à prova d'água ofertada pela Disney para quem viaja ao seu *Resort* facilitando a estadia dos clientes em inúmeras solicitações e, dessa forma, proporciona uma experiência única e memorável para os hóspedes por meio do uso da tecnologia (BHARWANI; MATHEWS, 2021a; SONDARI *et al.*, 2020; MALHEIRO; SOUSA; FERREIRA, 2019; CENTURIÓN, 2015).

Quanto à liderança em custo, segundo Barney e Herterly (2007), a empresa que a utiliza busca obter vantagem em relação à concorrência, pois seu foco é a diminuição de custos e manutenção deles nos menores patamares possíveis. Na hotelaria, a liderança em custo pode ser percebida na eficiente despesa relacionada aos insumos, assegurando maior lucratividade e permitindo rever a política de preços perante a concorrência (BHARWANI; MATHEWS, 2021a; RAYNA; STRIUKOVA, 2009). O estudo de Gorondutse e Hilman (2019) alerta para a

necessidade de praticar mais a utilização das estratégias no nível de negócios a fim de obter vantagem competitiva e, consequentemente, alavancar o desempenho no mercado.

Após a explanação dos tipos de estratégias utilizados na hotelaria, bem como as suas convergências, a Figura 6 apresenta as divergências que envolvem a temática estratégias empresariais na hotelaria, são elas: capacidade de inovação contínua, diferenciação como aspecto não relevante e franquia – imagem negativa na hotelaria.

**Figura 6: Divergências - Estratégias empresariais na hotelaria**



Fonte: Elaboração da autora com apoio do ATLAS.ti (2022).

A primeira divergência dissertada tem relação com a capacidade de inovação contínua. A depender da estratégia que a empresa hoteleira implementa na utilização dos recursos (físicos, financeiros e humanos) e capacidades (visão compartilhada e gestão das partes interessadas), é necessário realizar uma seleção criteriosa, de modo a contribuir no desempenho da organização (HERNÁNDEZ-GARCÍA; YTA-CASTILLO; SANCHEZ-MEDINA, 2020). A vantagem competitiva tem mais chance de ser alcançada quando os recursos e capacidades trabalham de forma integrada (SEYITOĞLU; IVANOV, 2020; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; BARNEY, 2007). Contudo, é oportuno ressaltar o fato de que nem toda capacidade responde de forma positiva aos negócios.

O estudo realizado em hotéis no México constata que a capacidade de inovação contínua não teve impacto no desenvolvimento de estratégias para determinados negócios, sendo assim, não influenciou o desempenho da empresa. Os resultados apontam que as empresas não trabalham a inovação contínua em seus negócios e parecem reconhecer que as inovações precisam ser desenvolvidas em situações de imprevisibilidade, e não como um aspecto relevante de crescimento e sustentabilidade da organização (HERNÁNDEZ-GARCÍA; YTA-CASTILLO; SANCHEZ-MEDINA, 2020). Tais achados divergem de estudos que defendem o impacto da inovação na indústria hoteleira (HERNÁNDEZ-PERLINES *et al.*, 2019; DIVISEKERA; NGUYEN, 2018; FRAJ; MATUTE; MELERO, 2015; ORFILA-SINTES; MATTSSON, 2009).

A segunda divergência percebida na literatura é a estratégia de diferenciação como não relevante. Os resultados do estudo realizado na Rússia indicam que os recursos derivados dos hotéis de rede (por exemplo: a marca) não são considerados como aspecto promotor da diferenciação no tocante à percepção do cliente, conseqüentemente não influencia o processo de desempenho da empresa (KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021).

A vinculação a hotéis de rede requer investimentos que muitas vezes algumas organizações não dispõem. No caso da Rússia, por exemplo, apesar de possuir locais com destinos turísticos atrativos, a infraestrutura para o setor de turismo ainda é deficitária (SHERESHEVA, 2016). Logo, a estratégia de diferenciação que pode ser compreendida nessa indústria como algo relacionado à qualidade na prestação de serviços e imagem (marca) irretocável (SUSANTI; AMIRUDDIN, 2012; LI; ZHOU, 2010) pode não ser considerada como relevante para todo tipo de organização.

Por fim, a estratégia de franquia trouxe à tona a terceira divergência percebida, sendo considerada como aspecto que pode impactar de forma negativa a imagem da empresa. Para Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011), o impacto desfavorável acontece por meio da imagem que foi construída por experiências negativas e que estão associadas à marca ou à imagem do hotel. Outro elemento discutido no mesmo estudo é que a franquia está relacionada ao retorno sobre o investimento. Logo, os hotéis envolvidos com franquia precisam investir em taxas de franquias e marketing publicitário.

Após discussão das divergências, disserta-se sobre a tendência nos estudos da área. “Os hotéis possuem diferentes formas de vender seu produto” (BIANCHINI; MONDO, 2020, p. 4). Uma tendência marcante da temática em questão trata da personalização da experiência do hóspede por meio do turismo inteligente para cocriação de valor (FUSTÉ-FORNÉ; JAMAL, 2021; RICHARD, 2017), permitindo aos hóspedes evoluírem de consumidores passivos para

cocriadores ativos de experiências (BHARWANI; MATHEWS, 2021a). A cocriação pode ser compreendida como estratégia de cooperação ao incluir os sujeitos externos à empresa por meio da colaboração.

Para González-Mansilla, Berenguer-Contrí e Serra-Cantallops (2019, p. 52) a cocriação é definida como:

[...] um processo de interação ativa entre a empresa e seus clientes a fim de criar valor, melhorando a experiência do cliente por meio de melhorias no processo de entrega de serviço ou adaptação do serviço para necessidade específica de cada cliente, este último sendo de particular importância para os hotéis.

A cocriação pode ser percebida em diversas experiências de serviço de hospitalidade e envolve, além do próprio cliente, funcionários, o ambiente e os serviços oferecidos (IM; QU; BECK, 2021). O grupo *Marriot* Hotéis possui quatro centros de controle no mundo e busca, em tempo real, entender as interações com os hóspedes. Assim, partindo dessa compreensão, a empresa personaliza e contextualiza experiências de modo a entregar os serviços customizados (BUHALIS; SINARTA, 2019).

Para tal, a hotelaria necessita ir além dos métodos tradicionais para entender e diferenciar seus clientes, fazendo a coleta e análise de dados com base em *Big Data* (RICHARD, 2017). Tudo isso contribui para mudanças inovadoras (FUSTÉ-FORNÉ; JAMAL, 2021) e proporciona às empresas a capacidade de gerar valor e fortalecer as estratégias, as quais são consideradas como determinante vital para as organizações (VALCIC; BAGARIC, 2017).

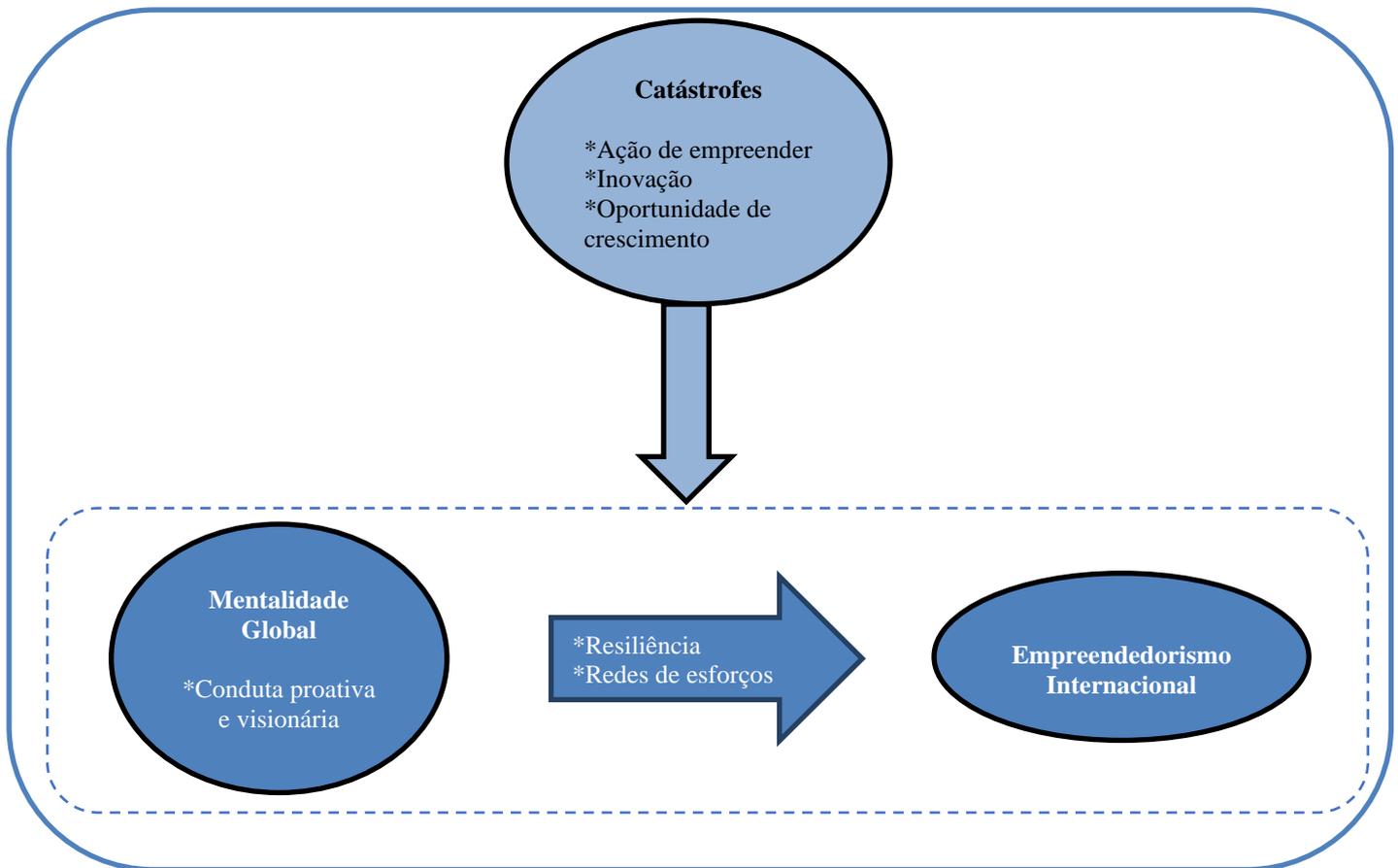
## **2.4 Framework conceitual proposto**

Tendo em vista o terceiro objetivo específico desta pesquisa, a saber: propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional - esta seção tem como objetivo apresentar uma proposta inicial de *framework* apresentada na Figura 7, de modo a esclarecer como os construtos discutidos nesta investigação se relacionam na literatura.

A catástrofe está localizada no ambiente externo da organização. Assim sendo, as catástrofes podem influenciar a mentalidade global (MG) e o empreendedorismo internacional (EI) por meio da ação de empreender (novos negócios surgem em prol de atender demandas), inovação (organizações transformam seus modelos de negócios para manutenção da atividade e clientes) e oportunidade de crescimento (a tecnologia proporciona para os empreendimentos a redução nos custos, acesso e controle da organização, fomentando a produtividade)

(ELNASR; ALIANE; AGINA, 2021; GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU, ZOPIATIS 2021; KUCKERTZ; BRÄNDLE, 2021; ZAHRA, 2020; HAO; XIAO; CHON, 2020; SHIN; KANG, 2020; JIANG; WEN, 2020; MELIÁN-ALZOLA; FERNÁNDEZ-MONROY; HIDALGO-PEÑATE, 2015; XIAO; HUANG; WU, 2015; ZENG; GERRITSEN, 2014). Desse modo, eventos com esse grau de magnitude promovem mudanças na maneira como os indivíduos sobrevivem, agem e organizam a sociedade (ZAHRA, 2020).

**Figura 7 – Proposta de *Framework* conceitual**



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Após apresentação da forma como as catástrofes influenciam a MG e o EI, é importante ressaltar que a MG é refletida por meio da conduta proativa e visionária dos dirigentes inseridos na organização (LASISI *et al.*, 2019; MCCORMIK *et al.*, 2019; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; SAPUTRA; SIHOMBING, 2018; TRAN; OH; CHOI, 2016). Du, Ma e Lin (2021), Strauss e Parker (2018) e Laureiro-Martínez e Brusoni (2018) postulam que a conduta proativa estimula à criatividade e está vinculada a resultados positivos no trabalho. De modo pelo qual os empreendedores percebam que, apesar do cenário incerto, alternativas podem ser fornecidas

por meio da criatividade para a reconstrução criativa (KUCKERTZ; BRÄNDLE, 2021; MONLLOR; MURPHY, 2017). Ainda no tocante à conduta da MG, dois fatores são considerados impulsionadores do EI, a saber: resiliência e redes de esforços (KUCKERTZ; BRÄNDLE, 2021; CUATON, 2019; GUR *et al.*, 2020).

A resiliência é uma temática que vem sendo discutida com frequência na literatura do turismo (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU, ZOPIATIS 2021; GUR *et al.*, 2020, RATTEN, 2020; BUULTJENS; RATNAYAKE; GNANAPALA, 2017; CELLINI; CUCCIA, 2015). Independentemente da abordagem do estudo, seja enfatizando relação a crises políticas e econômicas ou sejam as catástrofes, naturais ou provocadas pelo homem, geralmente essas pesquisas são direcionadas à resposta e recuperação (CELLINI; CUCCIA, 2015), sendo essa relação uma possibilidade de incidência da resiliência. O termo é definido por Duchek, Raetze e Scheuch (2020, p. 388) como a “[...] capacidade de antecipar ameaças potenciais, lidar eficazmente com eventos inesperados e aprender desses eventos”. Frente a catástrofes no setor hoteleiro o termo é compreendido por Brown *et al.* (2018, p. 36) como “[...] Uma condição dinâmica que descreve a capacidade de um hotel, em conjunto com suas partes interessadas (funcionários, hóspedes e comunidade local), avaliar, inovar, adaptar e superar possíveis interrupções desencadeadas por desastres”. De forma que, para se recuperar desse tipo de evento, as organizações do setor de turismo requerem características e capacidades diferentes (BROWN *et al.*, 2018). De acordo com Prayag (2018), a resiliência tem relação com mudanças extraordinárias e incrementais, possuindo como principais indicadores: elementos de aprendizagem, identificação de risco, avaliação de vulnerabilidade, atitude proativa, estratégias de planejamento e prioridades de recuperação (PARASKEVAS; QUEK, 2019).

No tocante à prioridade de recuperação, o segundo fator que impulsiona o EI frente a eventos catastróficos são as redes de esforços. As redes de esforços são identificadas como a assistência de agências governamentais (garantia de infraestrutura e definição de políticas de gestão), associações do setor, parcerias com empresas privadas e o apoio da comunidade local. Todos esses fatores contribuem na percepção de oportunidades e na sobrevivência das organizações (GUIMARÃES; RISSATO, 2020; RAYMAJHEE; STORR; BOHARA, 2020; GUR *et al.*, 2020; CUATON, 2019; ROSSELLÓ; BECKEN; SANTANA-GALLEGO, 2018; HUGHEY; BECKEN, 2016).

Ballesteros e Domingo (2015) postulam que, além da combinação e cooperação entre o governo (local e nacional) e comunidades locais, as parcerias com setor privado podem fazer a diferença no processo de recuperação e impulsionar o empreendedorismo internacional.

Em suma, as catástrofes são eventos do ambiente externo às organizações que têm a capacidade de potencializar o desenvolvimento e amadurecimento institucional, desde que enfrentadas sob a ótica de oportunidades de crescimento e conduzidas por líderes e gestores os quais enfatizam a proatividade e conduta visionária, refletindo na mentalidade global. O pensar globalmente e agir localmente no enfrentamento das catástrofes, aliados à rede de esforços e resiliência, fomentam o empreendedorismo internacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem o propósito de apresentar os procedimentos metodológicos que foram adotados com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa. Os aspectos são elencados sob a seguinte ordem: delineamento da pesquisa, critérios para a seleção dos casos e sujeitos selecionados. Posteriormente são apresentados a coleta de dados, o estudo piloto, a técnica de análise de dados procedimentos utilizados para validação e confiabilidade dos dados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Esta investigação foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa localiza o observador no mundo, sendo composta por práticas materiais (entrevistas, conversas, fotografias e gravações) e interpretativas que dão visibilidade ao mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006). No método qualitativo, busca-se estudar a subjetividade de fenômenos e comportamentos dentro de um ambiente, não se limitando apenas à quantidade, intensidade ou frequência, sendo uma pesquisa indutiva (IKEDA, 2009; TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016). Nessa abordagem, o pesquisador se preocupa em compreender e explicar como os fenômenos acontecem no ambiente de diversas maneiras (DENZIN; LINCOLN, 2006). Contudo, na pesquisa qualitativa, o investigador é considerado ator fundamental, responsável por pensar, sentir, perceber e dessa forma, exteriorizar a motivação pelo assunto que deseja investigar (GONZÁLEZ, 2020).

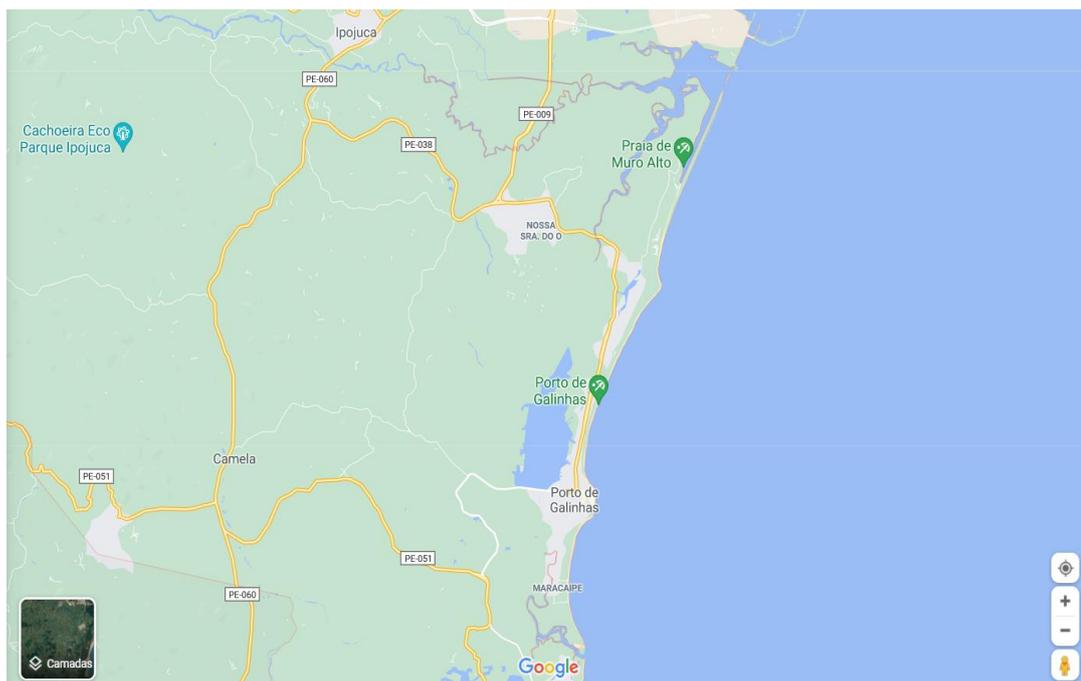
Como estratégia, o estudo de múltiplos casos foi adotado, por se tratar de uma pesquisa focada em um fenômeno contemporâneo (YIN, 2001). Trata-se ainda de estudo longitudinal em retrospectiva, o propósito em obter informações dos hotéis previamente selecionados, identificando quais foram as estratégias utilizadas e qual a influência da mentalidade global a partir do empreendedorismo internacional diante dos episódios de derramamento de óleo e da covid-19.

#### **3.2 Critérios para seleção dos casos e sujeitos estudados**

A região identificada na qual foi realizada a pesquisa pertence ao município de Ipojuca-PE, onde está localizada a praia de Porto de Galinhas, um dos destinos turísticos mais procurados pelo público nacional e internacional (SANTOS; CANDIDO, 2018). Para o estado

de Pernambuco, a representatividade do destino e sua importância econômica nacional são consideradas requisitos na seleção dessa área geográfica que pode servir de referência a acadêmicos e praticantes. O mapa representado pela Figura 8 apresenta as principais praias situadas na região onde ocorreu a investigação, a saber: Muro Alto, Porto de Galinhas e Maracaípe.

**Figura 8 – Praias do litoral sul de PE**



Fonte: Google Maps (2021).

A hotelaria de Porto de Galinhas e demais praias do entorno é extensa e apresenta classificação variada a depender do tamanho da empresa (ASSOCIAÇÃO DOS HOTÉIS DE PORTO DE GALINHAS, 2020). Para tanto foi realizada a seleção de quatro empreendimentos hoteleiros da região de tamanhos diferentes e que atendessem ao público internacional. Sendo assim, os critérios adotados para a seleção desses hotéis foram, a saber: ter histórico de hóspedes originados do estrangeiro, possuir ações no setor comercial e/ou reservas voltadas ao público internacional e adotar políticas de hospitalidade para o recebimento de estrangeiros, a exemplo de admissão de funcionários e comunicação interna e externa bilíngues.

O Quadro 5 apresenta informações basilares dos empreendimentos selecionados, quais sejam: ano de fundada da empresa, quantidade de unidades habitacionais (UH's) e de funcionários. As informações são atualizadas e foram obtidas durante a coleta de dados. De acordo com o Quadro 5, o Hotel-A foi inaugurado no ano de 2000, possui 204 apartamentos

(UH's) e 343 colaboradores. O Hotel-B foi inaugurado no ano de 2001, possui 97 unidades habitacionais (UH's) e 340 funcionários. A Pousada-C iniciou suas atividades em 1995 e tem 61 acomodações e 35 colaboradores. Por fim, o Hotel-D foi inaugurado em 2012, possui 240 apartamentos e 400 funcionários.

**Quadro 5 – Informações dos empreendimentos analisados**

Empreendimento	Ano de fundação	Número de unidades habitacionais (UH's)	Número de funcionários	Origem principal dos hóspedes estrangeiros
HOTEL-A	2000	204	343	Portugal/Argentina
HOTEL-B	2001	97	340	Portugal/Itália/França/Alemanha/Chile/Argentina/ Uruguai
POUSADA- C	1995	61	35	Argentina
HOTEL-D	2012	240	400	Portugal/Argentina

Fonte: Elaboração da autora (2022).

No tocante aos sujeitos que forneceram os dados primários, o contato foi direcionado aos empreendedores, gestores, diretores considerados indivíduos possuidores de informações e com acesso às ações estratégicas das organizações. Ademais, foram convidados para responder à entrevista, colaboradores, ex-funcionários e os principais representantes da Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas – AHPG e do Porto de Galinhas Convention & Visitors Bureau (PGACVB) que experienciaram a crise pandêmica iniciada em março de 2020 causada pela covid-19 e o derramamento de óleo ocorrido no segundo semestre de 2019.

### 3.3 Coleta de dados, estudo piloto e técnica de análise de dados

Dados primários e secundários foram coletados. Os dados primários foram obtidos por entrevista semiestruturada, por ser flexível, é utilizada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos de estudo (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017). A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado fique à vontade para externar seu posicionamento de forma favorável ou não, sobre o assunto, sem se limitar ao que foi questionado (MINAYO, 2010). Os roteiros de entrevista estão disponíveis nos Apêndice A, B e C. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, virtual e telefônica. Em virtude do cenário pandêmico foram considerados os seguintes meios tecnológicos para a obtenção das informações, a saber: *Google Meet* e *WhatsApp*.

Ademais, um questionário disponibilizado no *Google forms* foi elaborado com o termo de solicitação de consentimento, apresentando um documento protocolar de pesquisa a fim de solicitar a autorização do uso dos dados coletados para análise. O documento foi enviado por e-mail aos 16 entrevistados, apenas 11 retornaram.

As pessoas entrevistadas e o método de coleta são apresentados no Quadro 6. Cada entrevistado possui um código, esse código está relacionado à região a qual a organização está localizada, no município de Ipojuca (região de Porto de Galinhas – PG e seu entorno), o cargo que ocupa e área de trabalho. A descrição apresenta o hotel (pseudônimo) e o cargo que ocupa, o tempo de atuação na empresa, a identidade no ATLAS.ti (código gerado no sistema), o modo utilizado para adquirir as informações e a data de coleta das informações. Foram 16 sujeitos entrevistados, as entrevistas foram gravadas (presencial, telefônicas, áudios no *WhatsApp* e via plataforma *Google Meet*) e transcritas, perfazendo 12 horas, 423 minutos e 362 segundos no total, realizadas no período entre setembro e novembro de 2021. O termo de consentimento foi preenchido virtualmente pelos respondentes (apêndice D).

**Quadro 6 – Apresentação dos sujeitos entrevistados em 2021**

<b>Código do entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>ID ATLAS.ti</b>	<b>Modo de coleta</b>	<b>Data</b>	<b>Tempo</b>
Entrevistado 1 PG-EC-A	Hotel -A Executivo de contas	2014 - atual	D 247	Virtual plataforma <i>Google Meet</i>	15/09	1h42min31s
Entrevistado 2 PG-GG-A	Hotel-A Gerente geral	2015- atual	D 250	Virtual plataforma <i>Google Meet</i>	28/09	1h19min11s
Entrevistado 3 PG-GR-A	Hotel-A Gerente de reservas	2009 - atual	D 249	Áudios <i>WhatsApp</i>	05/10	17 min e 53s
Entrevistado 4 PG-CAB-A	Hotel-A Coordenador de alimentos e bebidas	1985 - atual	D 252	Telefone	19/10	1h34min06s
Entrevistado 5 PG-AC-B	Hotel- B Assistente comercial	2018 - atual	D 248	Virtual plataforma <i>Google Meet</i> <i>WhatsApp</i>	23/09 07/01/22	1h46min47s
Entrevistado 6 PG-CME-B	Hotel- B Coordenador de marketing e experiências	2019 - atual	D 254	Virtual plataforma <i>Google Meet</i> <i>WhatsApp</i>	25/09 07/01/22	1h18min43s
Entrevistado 7 PG-GC-B	Hotel- B Gerente comercial	2001 - atual	D 255	Virtual plataforma <i>Google Meet</i> <i>WhatsApp</i> E-mail	11/10 18/11 13/01/22	1h26min49s
Entrevistado 8 PG-CC-B	Hotel-B Coordenação comercial	2011 - atual	D 256	Telefone/ <i>WhatsApp</i>	24/10	1h01min21s
Entrevistado 9 PG-CR-C	Hotel- C Chefe de recepção	2004 - 2020	D258	Presencial	08/11	38min46s
Entrevistado 10 PG-GH-C	Hotel-C Gerente de hospedagem	2017- atual	D 259	Presencial	08/11	51min33s
Entrevistado 11 PG-DC-D	Hotel -D Diretor comercial	2012 – atual	D 260	Virtual plataforma <i>Google Meet</i> E-mail	22/11	1h19min08s
Entrevistado 12 PG-CR-D	Hotel-D Chefe de recepção	2015 - atual	D 261	Virtual plataforma <i>Google Meet</i>	23/11	1h10min20s
Entrevistado 13 PG-D-E	<i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> Diretor	2015 - atual	D 245	Virtual plataforma <i>Google Meet</i> PPT( <i>WhatsApp</i> )	03/09	1h23min00s
Entrevistado 14 PG-RC-E	<i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> Ex-Representante comercial	2019 - 2020	D 246	Virtual plataforma <i>Google Meet</i>	08/09	1h27min17s
Entrevistado 15 PG-DE-F	AHPG Diretor executivo	2013 - atual	D 252	Telefone	04/10	1h12min23s
Entrevistado 16 PG-GC-F	AHPG Gerente comercial	2011 - atual	D 251	Telefone/ <i>WhatsApp</i>	20/10	40min00s

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Os dados secundários foram coletados em documentos e matérias divulgados em revistas e jornais. Para Guba e Lincoln (1981), na análise documental percebe-se a riqueza de detalhes que compõem os documentos, possibilitando ao pesquisador a seleção de evidências para pesquisa. Para Cellard (2008), a análise documental proporciona valor para a pesquisa, permitindo em parte, pouca ou nenhuma influência do pesquisador nos dados. Os documentos qualitativos podem ser coletados por meio de documentos públicos ou privados (CRESWELL, 2010; CELLARD, 2008).

Quanto aos documentos, foi identificado apenas um documento. Trata-se de slides/ *power point* (PPT), compartilhado pelo Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau* (PGACVB), contendo dados atualizados sobre o destino Porto de Galinhas, quais sejam: número de leitos, perfil dos visitantes e permanência média do turista na região.

Quanto aos dados obtidos em matérias, foram consideradas aquelas relacionadas ao tema do estudo nas quais foram publicadas em cinco fontes, quais sejam: revistas eletrônicas Exame, Valor Econômico, HSM *Management*, Jornal do Commercio e Diário de Pernambuco. Foram utilizados os seguintes descritores na busca, a saber: pandemia e turismo, covid-19 e turismo, coronavírus e turismo; pandemia e hotelaria, covid-19 e hotelaria, coronavírus e hotelaria; pandemia e Porto de Galinhas, covid-19 e Porto de Galinhas, coronavírus e Porto de Galinhas; desastre óleo e litoral do NE, derramamento de óleo e litoral de PE, derramamento de óleo e litoral, derramamento de óleo e turismo, desastre de óleo e turismo, óleo e turismo. Como resultado da busca, foram encontrados no total 6.512 matérias, sendo 221 matérias válidas para análise. As fontes que apoiaram os resultados das buscas e seus respectivos resultados estão descritas no Quadro 7.

No tocante à pesquisa nas fontes do Quadro 7, é importante explicar os números contidos em cada uma delas. A primeira analisada foi a revista Exame. A busca apresentou 2.638 matérias, das quais 42 foram validadas devido à ligação com a temática, o resultado da consulta apresentou 26 matérias repetidas e, finalmente, 2.570 foram descartadas em decorrência de não se relacionarem ao tema. No Valor Econômico, foram encontradas 1.730 reportagens, das quais 57 válidas, 7 repetições e 1.666 descartadas. Na revista HSM *Management*, 251 matérias surgiram, 2 foram consideradas válidas, 0 repetições e 249 excluídas. Ressalta-se que as informações foram obtidas via perfil do assinante.

**Quadro 7 – Fontes de pesquisa e resultado das buscas**

<b>Fontes</b>	<b>Total de reportagens/matérias</b>	<b>Repetidos</b>	<b>Não contribuem</b>	<b>Total reportagens/matérias válidos</b>
Revista Exame	2.638	26	2.570	42
Revista Valor econômico	1.730	7	1.666	57
Revista HSM <i>Management</i>	251	0	249	2
Jornal do Comercio	243	2	207	34
Diário de Pernambuco	1.650	0	1.564	86
<b>Total</b>	<b>6.512</b>	<b>35</b>	<b>6.256</b>	<b>221</b>

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Na fonte eletrônica do Jornal do Comercio foram localizadas 243 matérias, sendo: 34 validadas, 2 repetidas e 207 desconsideradas. Por fim, no Diário de Pernambuco, 1.650 reportagens foram localizadas, a saber: 86 validados, 0 repetidas e 1.564 são matérias que não contribuem para esta investigação.

Para Yin (2001), o estudo piloto auxilia, valida e aprimora as etapas seguintes. Dessa forma, é possível rever, incluir e alterar questões relacionadas à temática que compõem o roteiro de entrevista (VER APÊNDICE A). Os mesmos critérios indicados para selecionar os casos investigados foram considerados na escolha do hotel do estudo piloto, exceto a localização que foi distinta à área determinada para a coleta dos dados.

O estudo piloto foi realizado em um hotel da região metropolitana do Recife/PE, localizado no bairro de Boa Viagem, que atua com público internacional (receptivo). Esse hotel foi inaugurado em 1995, possui 241 apartamentos (distribuídos entre suítes e apartamentos convencionais), 150 colaboradores e o gerente geral está no segmento hoteleiro há mais de 20 anos.

O gerente geral foi entrevistado com objetivo de testar o roteiro de entrevista (VER APÊNDICE A) que foi desenvolvido e baseado nos objetivos e referencial teórico. Após a realização do estudo piloto, foram identificadas necessidades de modificações no roteiro da entrevista semiestruturada como ajustes de algumas questões; e, a reestruturação e inserção de perguntas que não haviam sido contempladas inicialmente. Após as alterações relevantes foi iniciado o processo de coleta de dados.

No tratamento dos dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), composta pelas seguintes etapas: pré-análise (organização de todo material), exploração do

material (processo de codificação e categorização) e tratamento dos resultados (apoio do *software* ATLAS.ti.) (BARDIN, 2016).

Na pré-análise foi realizada a leitura inicial e a definição dos documentos utilizados nesta pesquisa. No tocante aos artigos do referencial teórico, dos itens 2.1, 2.2 e 2.3 desta investigação, também foram estudados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2016) e com o apoio do *software* ATLAS.ti. Na fase de exploração do material ocorreu a codificação e categorização. A codificação é a transformação dos dados brutos para representar o conteúdo da análise. A categorização permite a junção (agrupar) de elementos com características iguais, de acordo com regras previamente estabelecidas (BARDIN, 2016).

Alguns códigos foram baseados em construtos identificados na literatura, os quais nortearam essa pesquisa. Como também, códigos emergiram no processo de acordo com a análise dos dados empíricos. Vale ressaltar que foram gerados 580 códigos no *software* ATLAS.ti, porém 481 foram considerados válidos e formaram as redes (Figuras) que compõem esta investigação, exceto a Figura 22, pois trata-se de uma foto.

Por fim, na fase final de análise - tratamento dos resultados, inferência e interpretação, o pesquisador de posse dos resultados brutos tem como objetivo torná-los válidos e significativos (BARDIN, 2016). Para colaborar nessa etapa, foi utilizado o ATLAS.ti, *software* indicado para investigação de dados qualitativos atendendo aos objetivos desta pesquisa.

### **3.4 Procedimentos de validação confiabilidade**

No intuito de trazer objetividade, aplicou-se os critérios de validação e de confiabilidade, conforme preconizados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). De acordo com os autores, os critérios da qualidade atestam a validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas. Vale ressaltar, que dos cinco critérios utilizados, apenas o critério da reflexividade atesta confiabilidade, os demais consubstanciam a validade e a confiabilidade simultaneamente. Nesta investigação, adotou-se os seguintes critérios listados no Quadro 8.

**Quadro 8 – Critérios de validação e confiabilidade**

Critérios	Prática	Validade e confiabilidade	Confiabilidade
Triangulação	<p>Diferentes fontes foram contactadas: diretor comercial, gestores pertencentes à cúpula da organização, colaboradores em cargos de chefia, colaboradores de área operacional, diretores e representantes da Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG) e do Porto de Galinhas <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> (PGACVB)</p> <p>Algumas das fontes foram acessadas mais de uma vez, a saber: Entrevistado 2 PG-GG-A, Entrevistado 3 PG-GR-A, Entrevistado 5 PG-AC-B, Entrevistado 6 PG-CME-B, entrevistado 7 PG-GC-B, Entrevistado 10 PG-GH-C, Entrevistado 11 PG-DC-D e o Entrevistado 14 PG-DE-F, para checar informações após a coleta inicial.</p> <p>Foram utilizadas múltiplas fontes de coleta de dados, quais sejam: entrevista semiestruturada (presencial, virtual e por telefone), análise documental, análise de dados de base secundários.</p>	X	
Construção do <i>corpus</i> da pesquisa	Adotou-se o critério da expressividade. Os sujeitos selecionados tiveram relação direta com a temática investigada.	X	
Descrição clara, rica e detalhada	Detalhou-se o máximo de informações com intuito de enriquecer a pesquisa.	X	
<i>Feedback</i> dos informantes (validação comunicativa)	As organizações receberam por meio e-mails os resultados de suas contribuições.	X	
Reflexividade	Devido à pandemia, buscou-se outras opções de contato e registro. O diário de campo foi uma forma colaborativa na análise e impressões no processo evolutivo da pesquisa.		X

Fonte: Inspirado em Paiva Júnior, Leão e Melo (2011).

Conforme apresentado no Quadro 8, esta pesquisa utilizou os critérios defendidos por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), a saber: a triangulação, que utiliza as múltiplas coletas de dados; construção do *corpus* da pesquisa que demonstra a expressividade no tocante à evidência dos dados; descrição clara, rica e detalhada esclarecendo o máximo de informações sobre as organizações estudadas e sua atuação frente à crise do óleo e da Covid-19; o *feedback* dos informantes é o terceiro critério (validação comunicativa), é uma forma de certificar as informações repassadas pelos entrevistados e por fim, a reflexibilidade colabora no processo analítico sobre o processo evolutivo (antes e depois) da investigação. No tópico seguinte, apresenta-se os resultados do estudo.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo contempla a análise de quatro empreendimentos hoteleiros que atuam na região de Porto de Galinhas. O relato da análise dos resultados está organizado em duas etapas, no primeiro momento, o histórico das empresas selecionadas da investigação e suas características são apresentados. Posteriormente, são analisadas as principais estratégias implementadas em cada uma das empresas. Para auxiliar a representação dos resultados, ao longo das seções seguintes os achados são indicados nas redes, que colaboram na assimilação da relação entre a análise dos dados e o aporte teórico do estudo. As redes foram desenvolvidas com apoio do *software* para análise de dados qualitativos ATLAS.ti.

### 4.1 CASO 1 - HOTEL-A

O Hotel-A faz parte de uma rede pernambucana, de origem familiar com experiência no mercado hoteleiros há 50 anos. Nos primeiros anos de operação foram inaugurados dois hotéis na capital pernambucana, tempos depois com *know how* adquirido, a rede decidiu investir em um produto com uma infraestrutura diferenciada, sendo o primeiro *resort* a ocupar a região de Porto de Galinhas.

O *resort* está localizado na praia de Muro Alto, município de Ipojuca, ocupa uma área verde de 70 mil metros quadrados e no ano de 2021 completou 21 anos de existência. A infraestrutura é composta por área de lazer, restaurantes, bares de apoio e centro de convenções disponível para atender eventos. O hotel possui 204 unidades habitacionais distribuídas em apartamentos, suítes e bangalôs. Dispõe de academia, serviço de praia e *hospitality service* com uma central de atendimento 24 horas, enfermaria 24h (médico das 9h às 16h e enfermeiros 24h) e para viabilizar essa estrutura, o hotel possui 343 colaboradores (Entrevistado\_4 PG-CAB-A).

Apesar de ser uma empresa genuinamente familiar, em 2015, a rede pernambucana decidiu estabelecer um contrato com o grupo hoteleiro francês AccorHotels, mas a parceria não evoluiu e o contrato que seria de longo prazo, durou menos de 2 anos. A respeito desse assunto, o Entrevistado\_2 PG-GG-A explica:

[...] Porque era uma rede internacional. Eles estavam querendo trazer alguns, é, trazer não, queriam trazer não, deveria ser implantado alguns padrões internacionais. Mas ao mesmo tempo não foi visto a cultura local. Resumindo, não deu certo.

No tocante ao setor de alimentos e bebidas (A&B), quando iniciou suas atividades, o hotel oferecia o modelo de meia pensão (MAP) e café da manhã. A mudança para o sistema de

*All Inclusive* ocorreu em março de 2021, o projeto já estava nos planos da organização. Além de pesquisar e contratar consultorias especializadas, os dirigentes realizaram visitas técnicas aos principais *resorts* do país que ofereciam esse tipo de serviço. O objetivo era conhecer proficuamente o processo, visto que, nem todos gestores tinham experienciado essa proposta. Logo, buscar informações de como o mercado estava respondendo a esse tipo de serviço era uma condição *sine qua non* para avançar com o projeto (Entrevistado\_ 2 PG-GG-A).

Ainda de acordo com o Entrevistado\_ 2 PG-GG-A, a mudança foi necessária, pois a organização percebeu que as buscas que eram feitas pelos clientes numa determinada plataforma de reservas *on-line* estavam focadas em '*resorts All Inclusive*' e acrescenta:

[...] Então, a gente já ficava fora dessa busca. Então, isso tudo fez com que a gente, é, começasse a perceber que a gente estava começando a ficar fora de mercado, e que a gente tinha que se reposicionar. E aí, a gente tomou a decisão, fez projeto, lógico, um projeto muito bem estudado, ao longo da pandemia, que foi uma decisão muito difícil de ser tomada, porque ninguém sabia o que ia acontecer.

A mudança foi percebida de imediato pela organização e pelos clientes, conforme relata o Entrevistado\_ 1 PG-EC-A:

[...] Só que hoje a gente é o All Inclusive, isso aí mesmo, tem sido muito recente, em março, é, a gente já notou que o produto mudou completamente, assim, foi da água para o vinho. Um upgrade que, é que, foi assim, muito mais positivo do que a gente imaginava, do que a gente havia calculado. O *feedback* está sendo simplesmente extraordinário, de tudo que a gente está fazendo. Foram novos restaurantes, novos pontos de apoio, 24 horas de alimentação.

Apesar de todo cenário incerto causado pela pandemia, os dirigentes optaram por avançar o projeto do *All Inclusive* e posicionar o produto em outro patamar. O novo posicionamento ocorreu, pois estabeleceu-se um nicho específico, analisaram os principais concorrentes e buscaram alcançar diferencial sustentável e perceptível (ANTONI; MEDEIROS; MEURER, 2013). Após a contextualização sobre o Hotel-A, passa-se para a apresentação dos resultados relacionados aos objetivos da pesquisa.

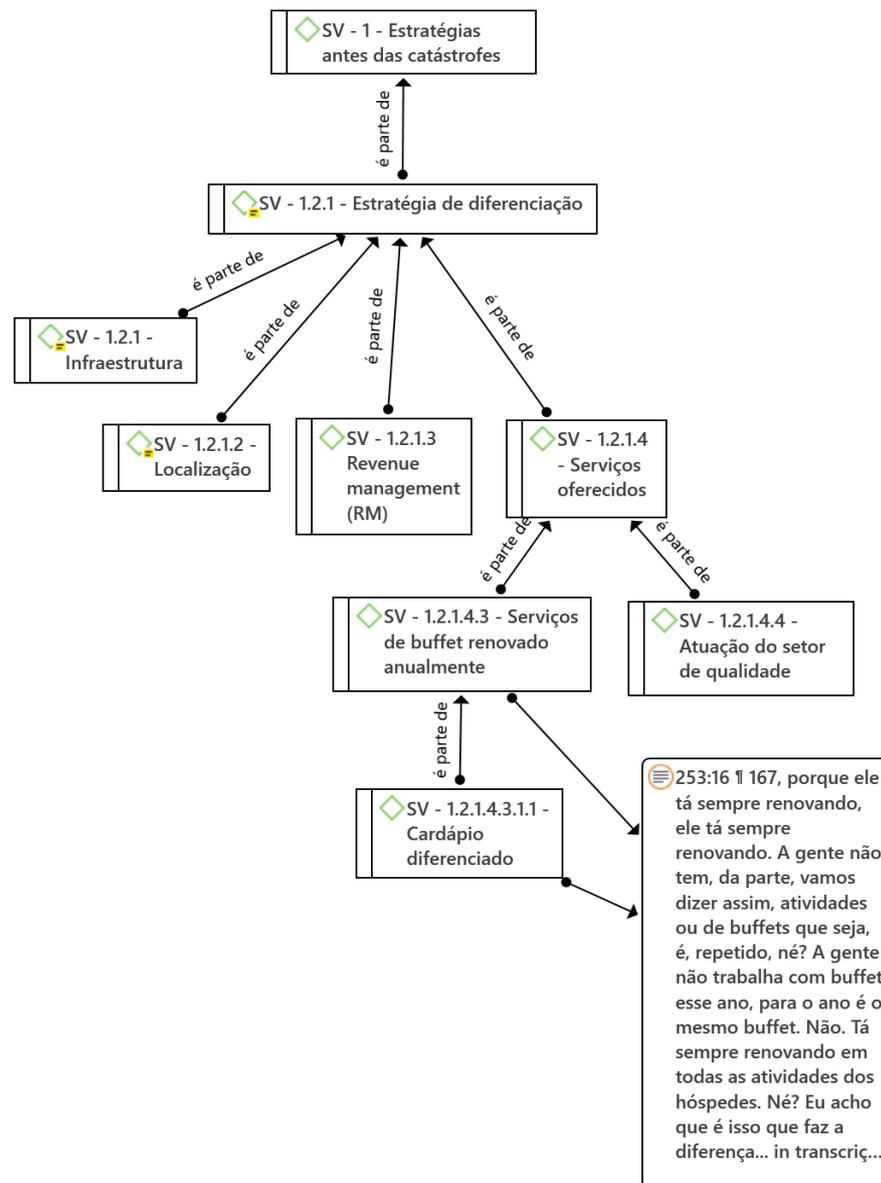
#### **4.1.1 Estratégia implementada no Hotel-A**

Esta subseção tem o intuito de apresentar os resultados do primeiro objetivo específico, que consiste em identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos

empreendedores internacionais. Sendo assim, no primeiro momento foi analisada a estratégia adotada no Hotel-A antes das catástrofes do óleo e da covid-19, representada na Figura 9.

A diferenciação é a principal e única estratégia utilizada pelo Hotel-A nesse período. Sendo composta por: infraestrutura, localização, *revenue managers* e outros serviços oferecidos como entretenimento, serviços de buffet renovado e a atuação do setor de qualidade.

**Figura 9 – Estratégia antes das catástrofes no Hotel-A**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

Porter (2004) cita que a diferenciação promove um distanciamento frente à concorrência, pois os consumidores tornam-se fiéis a determinado serviço, marca ou produto.

As empresas adotantes desse tipo de estratégia visam à entrega de valor aos seus clientes por meio de produtos e serviços com vantagens competitivas em relação à concorrência (NJUGUNA; NAMADA; MUCHARA, 2019; GORONDUTSE; HILMAN, 2018). A Figura 9 apresenta os tópicos identificados nesta investigação, a saber: infraestrutura, localização, *revenue managers* e serviços oferecidos (serviços de *buffet* renovado e atuação do setor de qualidade). Sobre o aspecto da infraestrutura, o Entrevistado\_2 PG-GG-A explica:

[...] Ele é, é um *resort* mais intimista. Ele tentou preservar dentro do paisagismo, não sei se você conhece aqui a estrutura, é, ele tentou preservar a questão ambiental junto com a construção. Então, a gente tem um bloco principal sim. A gente não tem grandes construções, a gente tem mini blocos de apartamentos totalmente integrados ao paisagismo. né? Então, esse é um grande, é, diferencial, né? O cliente já sai assim do mini bloco, já direto pro jardim, pra piscina, esse contato com a natureza, né? (Entrevistado\_2 PG-GG-A).

A localização também compõe a estratégia de diferenciação no Hotel-A. O empreendimento possui localização privilegiada e está inserido em um dos destinos mais frequentados do país, a praia de Muro Alto. Conforme relato do Entrevistado\_4 PG-CAB-A: [...] “O hóspede estrangeiro, ele procura muito os hotéis de praia, *resort*, porque o que importa para eles são as praias. Na verdade, eles têm uma procura maior pelo interesse de praia”. Logo, a localização é considerada um aspecto determinante para escolha do destino.

O *Revenue Management* (RM) é outro atributo que compõe a estratégia de diferenciação. No Brasil, o termo é conhecido como um sistema de gerenciamento de receitas e sua finalidade é vender o produto ou serviço da forma mais apropriada possível, a qual está relacionada ao preço, ao perfil do cliente e ao melhor canal para distribuí-lo. Logo, torna-se uma ferramenta importante e colaborativa na tomada de decisão dos gestores (BIANCHINI; MONDO, 2020; PEREIRA, 2016).

Redes hoteleiras como Marriott, Hilton, Intercontinental Hotels e Starwood adotaram o *Revenue Management* (RM) no final da década de 1980 e no início da década de 1990 (BOARIA; ANJOS, 2014). No caso da Marriot Corporation, a rede alcançou resultado adicional de US\$ 100 milhões nos anos iniciais de sua implantação (CENTURIÓN, 2015). Dessa forma, é possível perceber que o *Revenue Management* (RM) colabora na manutenção da vantagem competitiva da empresa, essa evidência é explicitada no relato do Entrevistado\_2 PG-GG-A:

[...] Revenue management, na verdade é um gerenciamento de receitas, né? Que a gente fala RM. [...] Mas assim, isso é decisivo também, e isso eu posso te dizer que não são todas as, as, os hotéis, as redes nacionais que têm. Porque realmente, você manter uma estrutura de RM dentro de um grupo, não é barato. Mas é muito vantajoso. Porque você tem uma vantagem competitiva. Você já está vendo para frente. Não é aquela coisa: 'Ai, aumenta. Não, diminui. Ah [...]. Sabe. Não tem, não tem base. Não. Com o Reveneue você consegue fazer esse trabalho com estatística. Com os pés no chão.

Os serviços oferecidos também compõem a diferenciação. Tal atributo é formado pelos serviços de *buffet* renovado anualmente e atuação do setor de qualidade. Esses dados estão em consonância com Crotti e Moretti (2019) quando evidenciam que aspectos diferenciais podem ser comprovados por estratégias e práticas diárias tendo como base três pilares: envolvimento da equipe, estruturação da parte física e foco no cliente.

Nos serviços de *buffet* renovado, o hotel tem a circunspeção de atualizar os cardápios anualmente, proporcionando um menu singularizado de modo a surpreender os hóspedes *habitués*, conforme relato do Entrevistado\_4 PG-CAB-A:

[...] A gente não tem, da parte, vamos dizer assim, atividades ou de buffets que seja, é, repetido, né? A gente não trabalha com buffet esse ano, para o ano é o mesmo buffet. Não. Está sempre renovando em todas atividades dos hóspedes. Né? Eu acho que é isso que faz a diferença.

Por fim, há a atuação do setor de qualidade como item que faz parte dos serviços oferecidos no hotel. Fatores como liderança e engajamento dos gestores são relevantes para o funcionamento do setor. A liderança cria valor, estabelece metas e promove ambiente organizacional saudável, motivando os colaboradores a alcançarem os objetivos definidos pela organização (GARCIA; RAMA DEL RIO; ALONSO, 2014).

Os colaboradores que atuam no setor de qualidade do hotel são proativos e fazem trabalho intenso de pesquisa com os hóspedes desde a reserva até após o *checkout* para compreender como foi a experiência vivenciada pelo cliente. O trecho da fala do Entrevistado\_4 PG-CAB-A retrata a compreensão:

[...] Tem um setor dentro do hotel que faz essa diferença. Internamente já trabalha aqui tentando resolver algo que não foi satisfatório para o hóspede. Mas mesmo também quando ele dá o *checkout* que vai embora, as pessoas da qualidade, que trabalham internamente, fazem esse contato. Então, entra em contato diretamente com o hóspede e busca ver o que aconteceu, o acontecido com ele, de forma que ele ficou insatisfeito.

Finalizada a discussão sobre a estratégia utilizada antes das catástrofes do derramamento de óleo e da covid-19 no Hotel-A, são apresentadas, na Figura 10, a estratégia adotada no contexto de catástrofes e as principais evidências que foram analisadas com apoio do software ATLAS.ti. A discussão sobre cada um dos fatores que se relacionam com a estratégia apresentada na Figura 10 são dissertadas a seguir.

O *trade* turístico de Porto de Galinhas é formado por *resorts*, hotéis, pousadas e restaurantes do município, AHPG e *Convention Bureau*. Uma característica muito presente

nessa região é a união que existe entre os empreendedores [...] “Uma das coisas mais importantes que existem em Porto de Galinhas, essa você pode frisar, pode colocar em letras garrafais. É o pertencimento aqui acha que o destino é seu” (ENTREVISTADO 14 PG-DE-F). Não existe uma concorrência acirrada, pelo contrário, há um cuidado em trabalhar o destino para que se receba o máximo de turistas e conseqüentemente, todo o *trade* turístico seja beneficiado. A partir do interesse comum entre as partes interessadas, foram estabelecidas ações em prol de mitigar os impactos causados pelo derramamento de óleo que afetou a região no segundo semestre de 2019.

Mesmo considerada uma crise pontual, como relatado pelos entrevistados no Hotel-A, o derramamento de óleo provocou impactos negativos como: cancelamentos/ remarcações de reservas e dúvidas dos hóspedes sobre a balneabilidade da água do mar. Muitas informações sobre o evento do óleo foram divulgadas nas mais variadas forma de canais de comunicação. De acordo com Gomes e Mondo (2016, p. 197), “[...] os turistas cada vez mais planejam suas viagens por meio de informações que encontram disponíveis nos canais de comunicação”. Nesse contexto, as redes sociais permitem acesso fácil e agilidade no compartilhamento de informações, motivando outros consumidores (SOUSA *et al.*, 2020; ZENG; GERRITSEN, 2014).

Sousa *et al.* (2020) e Zeng e Gerritsen (2014) investigaram o uso da comunicação *on-line* como boas práticas por parte dos territórios e destinos turísticos de Portugal. Os resultados apontam a importância da comunicação *on-line* e como facilita a interação entre turistas / pessoas e as empresas de turismo de Portugal. Souza *et al.* (2020) também destaca que o papel fundamental dessa interação é informar com coerência e presteza os fatos sobre determinado evento. Por fim, apresenta que a comunicação *on-line* estreita laços entre os consumidores e as empresas de turismo (SOUSA *et al.*, 2020; MALHEIRO; SOUSA; FERREIRA, 2019). A divulgação global por meio de redes sociais e e-mails foi uma das ações realizada pelo Hotel-A corroborando Sousa *et al.* (2020) e Malheiro, Sousa e Ferreira (2019). Esse tipo de ação proporciona aos turistas maior veracidade dos fatos sobre o evento do óleo na região colaborando, inclusive, na comunicação da empresa com os clientes e na sua decisão final. A respeito do tema o Entrevistado\_3 PG-GR-A explica:

[...] a gente criou de urgência, junto com o departamento de TI que atende o site, a gente postava fotos diárias, a gente postava fotos e vídeos diários dentro do nosso Instagram, do Facebook e do próprio site, a gente deixava também para que o hóspede pudesse ver quase que em tempo real [...].

Além da divulgação global por meio de e-mails e redes sociais, os mutirões de limpeza da praia contribuíram para a formação de uma ação realizada pelo *trade* turístico e outros que foram atuantes no desastre do derramamento de óleo.

O estudo realizado por Fonseca e Oliveira (2021) teve como propósito dissertar sobre os impactos causados pelo vazamento de óleo ocorrido na costa do Nordeste do Brasil. No que tange ao campo do turismo, a pesquisa propôs estratégias de resiliência para destinos turísticos mediante desastres socioambientais. Além disso, os autores apresentam o modelo denominado de “Roda da Resiliência” e explicam que:

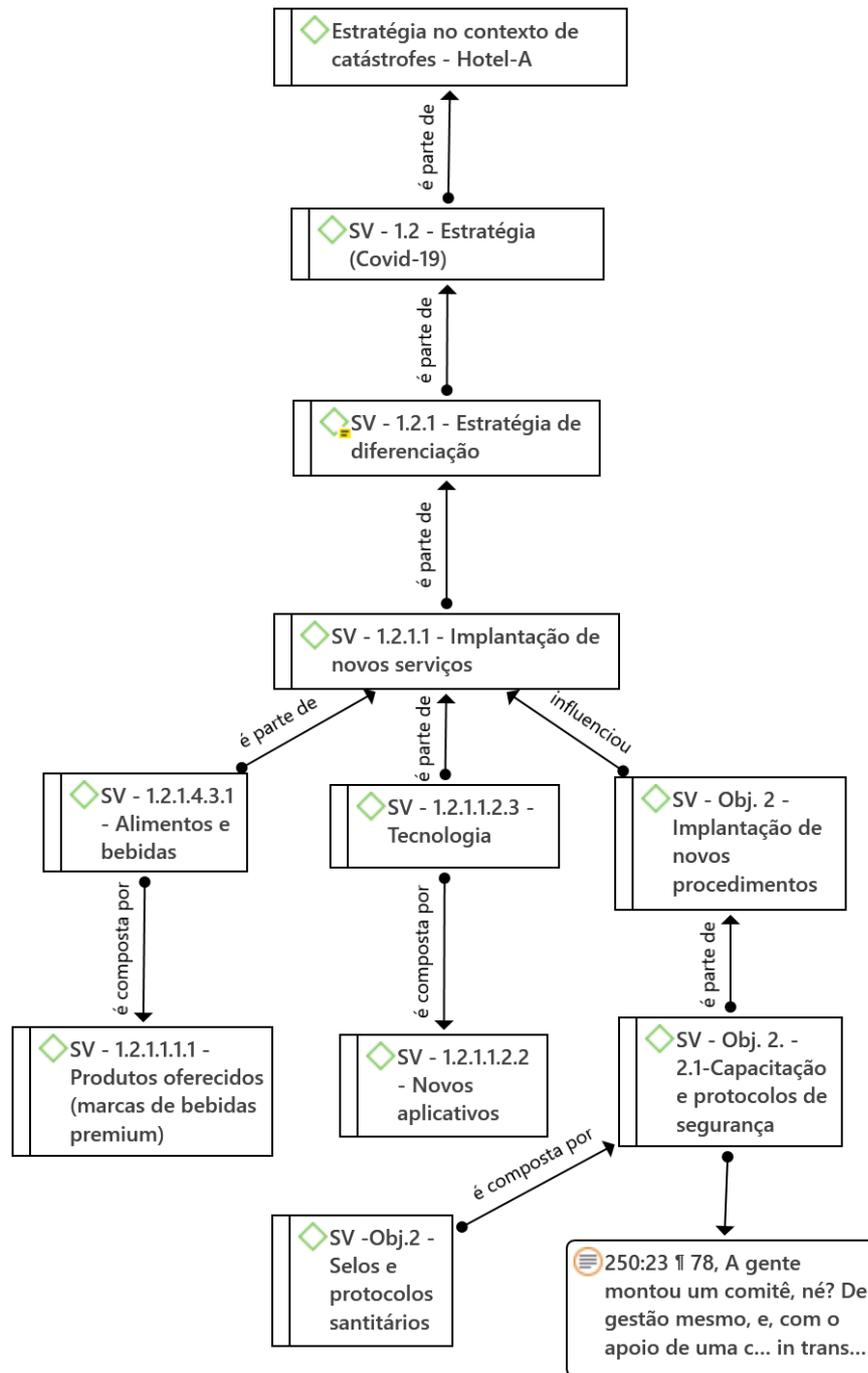
[...] A ênfase dada a esse modelo requer a capacidade governamental e não governamental de estabelecer caminhos comuns em prol da sustentabilidade em suas dimensões tradicionais, ambiental, social e econômica, política e ética, fazendo jus a compreensão de um novo contexto global em que o trabalho setorializado não garante consistência em alcançar resultados práticos positivos diante de uma problemática que exige o esforço conjunto da sociedade (FONSECA; OLIVEIRA, 2021, p.134).

Como uma das ações proposta por esses autores, no tocante à dimensão social, está a formação de redes e alianças sociais robustas (FONSECA; OLIVEIRA, 2021). No caso da catástrofe do óleo no litoral nordestino, o Hotel-A, em parceria com o *trade* turístico da região e comunidade local, dispuseram-se de forma voluntária a organizar mutirões diários para limpeza da área em prol de minimizar os impactos visuais causados no ambiente, como explica o Entrevistado\_15 PG-DE-F:

[...] Foi um mutirão, uma coisa mais linda do mundo, quando milhares e milhares de pessoas ficaram na praia, todo mundo trabalhando. Onde, o que que tava aqui? Tava o gari, tava o servente, tava o garçom, tava o morador, tava o pai de família, tava a criança, tava o dono do hotel, os funcionários, garçons.

Alguns fatos relatados pelo Entrevistado\_15 PG-DE-F convergem com o estudo apresentado por Sharma, Thomas e Paul (2021), por enfatizar que a associação de governos, participantes do mercado e comunidades locais podem promover resiliência ao turismo e torná-lo capaz de enfrentar desastres de intensa magnitude.

Figura 10 – Estratégia do Hotel-A no contexto das catástrofes



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A diferenciação foi a estratégia no contexto de catástrofes utilizada pelo Hotel-A. Nela, a implantação de novos serviços se destaca por meio de alimentos e bebidas, tecnologia e implantação de novos procedimentos.

No tocante ao setor de alimentos e bebidas (A&B), o Hotel-A oferecia até fevereiro de 2021 o serviço de café da manhã e meia pensão (MAP). Mesmo considerada uma empresa consolidada no mercado hoteleiro, buscar o posicionamento diferenciado foi necessário. Logo, a direção e a equipe decidiram mudar o sistema, oferecendo o *All Inclusive premium* (AI).

Os *resorts All Inclusive(AI)* são meios de hospedagens que oferecem acomodações, alimentos, bebidas (de todos tipos) e demais atividades no hotel incluídas no valor do pacote, pagos previamente. Geralmente, os tipos de serviços e produtos (marcas), assim como as atividades, podem diferir de um estabelecimento para outro (RAYNA; STRIUKOVA, 2009; ELNASR; ALIANE; AGINA, 2021). Os pacotes de AI são categorizados com diferentes denominações, a saber: *imperial all-inclusive, ultra all-inclusive, mega all-inclusive e premium all inclusive*. Esta última é considerada uma categoria superior por conta do seu valor de comercialização (GOMES; PEREIRA, 2016). O Hotel-A está incluído na última categoria pelo valor comercializado do pacote e qualidade dos produtos (marcas de bebidas) oferecidos para o consumidor final. O depoimento seguinte ilustra a situação:

[...] Essa questão, é, é, a questão do All Inclusive premium, né? A gente trabalha hoje com, com marcas, é, internacionais. Por exemplo, quando a gente fala de um gin, a gente trabalha com Tanqueray, quando a gente fala de whisky, a gente trabalha com 8 e 12 anos, a gente trabalha com Red Label e Black Label. Vodka não é só nacional. A gente trabalha com Absolut. Então assim, não são todos resorts no Brasil que têm esse leque de bebidas premium. Então, cerveja eu tenho, né? Heineken, Corona, Stella. Então, isso faz um super diferencial. Parece brincadeira, mas, o cliente, assim, ele está prestes a fechar. Então assim: 'tem Heineken?' (Entrevistado\_2 PG-GG-A).

A tecnologia é o segundo aspecto relacionado aos serviços oferecidos pelo Hotel-A, contribuindo para a diferenciação. Novos aplicativos foram desenvolvidos ao longo da pandemia com intuito de atrair e melhorar a percepção de segurança dos consumidores.

Esse achado converge com os estudos de Shin e Kang (2020). De acordo com esses autores, foi analisado o impacto da interação com os colaboradores do hotel e o risco à saúde percebido pelo cliente. O resultado apresenta que as interações com os colaboradores podem afetar o risco percebido à saúde, visto que os clientes irão perceber riscos mais baixos relacionados à saúde, se o hotel dispuser de alguns serviços como o *check-in on-line*, podendo influenciar na decisão final de reservar o hotel.

A pesquisa de Shin e Kang (2020) converge com Bharwani e Mathews (2021b) e Gursoy e Chi (2020), pois os resultados apontam a tecnologia como facilitadora de serviços, pois gera ambientes mais seguros, sem aglomeração e promove uma atmosfera de segurança para o cliente em meio a cenários incertos. E ainda, influenciou no desenvolvimento do “novo

normal”, bem como na implantação de novos procedimentos. O Entrevistado\_14 PG-RC-E relata:

[...] algumas inovações no sentido de check-in on-line. Isso aconteceu. Fatos, tinham alguma coisa. Que você consegue fazer o próprio check-in antes de chegar no hotel. Então, você chega lá já tá o check-in feito, só pra você receber a sua chave e tal. Para evitar o máximo o contato com outras pessoas.

A implantação de novos procedimentos é considerada outro fator que compõe a diferenciação do Hotel-A. Programas de capacitação e protocolos de higiene mais rigorosos influenciam a decisão final do turista em visitar o hotel e conseqüentemente o destino (GUPTA; SAHU, 2021; GURSOY; CHI, 2020). Por esse motivo, foi criado um comitê de enfrentamento à pandemia composto por diretores, gestores de área, consultores especializados e um médico infectologista. O intuito foi de desenvolver um manual de segurança dentro das exigências estabelecidas pelas autoridades sanitárias. Dessa forma, novos procedimentos foram implantados com a intensificação de capacitações e desenvolvimento de protocolos de segurança sanitária, esses achados convergem com Singh, Kumar e Ahmad (2020) e Hao, Xiao e Chon (2020). Tudo isso ajudou a compor o manual de segurança do Hotel-A de acordo com o Entrevistado\_2 PG-GG-A:

[...] A gente também se, se cadastrou no selo de turismo nacional, é, seguro, então, a gente também era regido por uma série de regras estabelecidas por eles. Então, a gente foi, assim, a gente se guiou por essas determinações estaduais, municipais e estaduais, e também por essa consultoria. Essa foi a parte para gente definir todos protocolos para abertura dos hotéis, né? Não só de limpeza, mas de atendimento, o que eu tinha que verificar, as barreiras físicas que eu precisei implantar [...]

As mudanças foram executadas no ambiente físico, com a instalações de barreiras de proteção (acrílicos no balcão da recepção e restaurantes), e no tipo de material utilizado para limpeza. *Dispensers* de álcool em gel foram colocados em pontos estratégicos do *resort*. Áreas comuns e os apartamentos passaram a ser higienizados com produtos de padrão hospitalar e todos funcionários foram treinados, orientados e devidamente equipados com *EPIs* de segurança (máscaras, *face shields* e luvas) estando em consonância com Dourado (2020). Desse modo, a retomada do turismo pôde acontecer de forma segura para hóspedes e colaboradores.

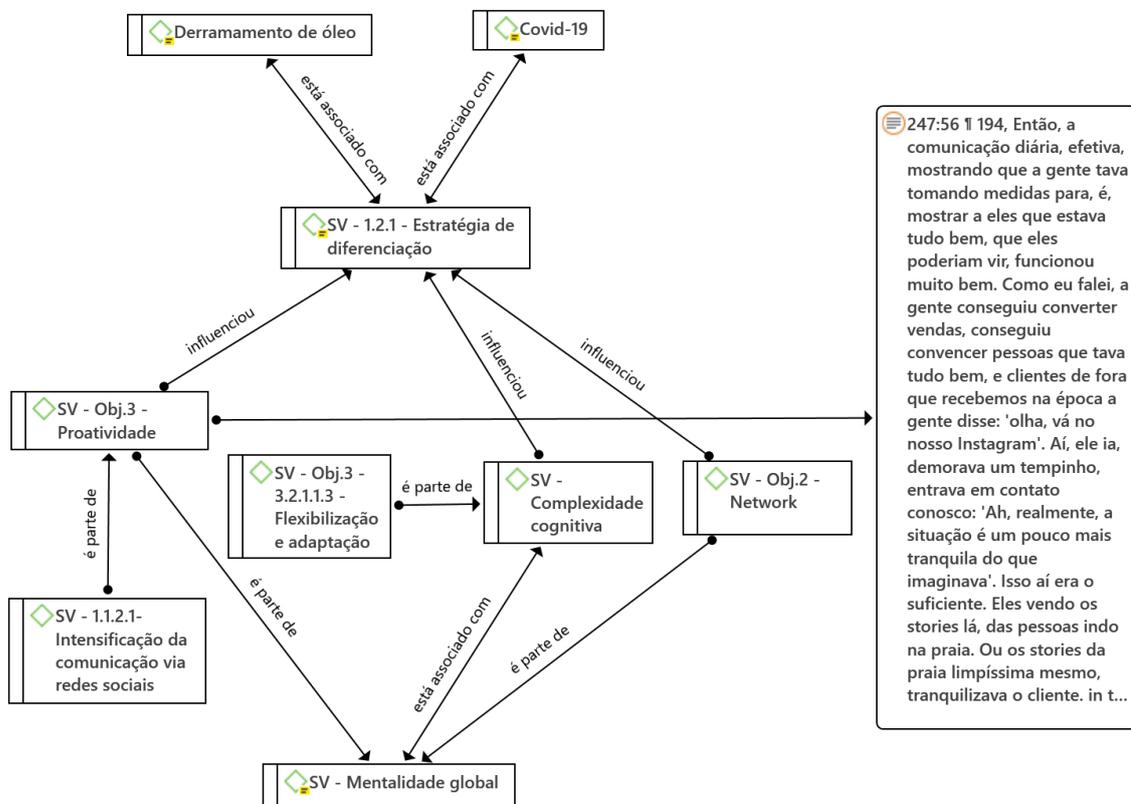
#### **4.1.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelo Hotel-A no enfrentamento das catástrofes do óleo e da Covid-19**

Após explanação da principal estratégia utilizada no contexto de catástrofes, busca-se neste tópico responder ao segundo objetivo específico desta investigação, a saber: verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da Covid-19.

A Figura 11 apresenta os fatores da mentalidade global - proatividade, *network*, e complexidade cognitiva e sua relação com a estratégia implementada pelo Hotel-A no enfrentamento das catástrofes estudadas nesta pesquisa.

De acordo com a Figura 11, o derramamento do óleo está associado à diferenciação que foi influenciada pela proatividade e complexidade cognitiva, a qual é parte da mentalidade global (MG). Durante a catástrofe do óleo ocorreu a intensificação da comunicação via redes sociais. No tocante à Covid-19, os aspectos, que são parte da MG e influenciaram a formação da estratégica de diferenciação, foram *network* e complexidade cognitiva.

**Figura 11 – A mentalidade global e a estratégia do Hotel-A frente às catástrofes do óleo e Covid-19**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A proatividade da mentalidade global influencia a formação da diferenciação. A literatura não contempla a conexão entre a proatividade e diferenciação, sendo neste estudo considerado uma descoberta.

Nazifi *et al.* (2020, p. 3) definem a proatividade em um contexto de falha de serviço como “[...] empresas que antecipam potenciais falhas de serviço e agem antes das reações do cliente para controlar ou minimizar o impacto dessas falhas”. No Hotel-A, a proatividade foi utilizada pelos gestores na comunicação para garantir informações fidedignas sobre o evento para os hóspedes.

A pesquisa de Paiva e Santos (2020) sugere que a comunicação pode influenciar a percepção e, conseqüentemente a tomada de decisão do turista. Ainda de acordo com Paiva e Santos (2020), as principais estratégias de comunicação “durante o evento” são a comunicação transparente e verdadeira sobre o ocorrido, agilidade nas informações e publicação em *websites*. No tocante à comunicação “depois do ocorrido”, estão a proatividade na comunicação, a promoção de *famtrips* e, de forma independente, a ativação da comunicação por meio de plataformas digitais. Para esta investigação, foram analisados os aspectos temporais “durante e depois” do evento.

A comunicação do Hotel-A corrobora Paiva e Santos (2020). Durante e após o evento do derramamento de óleo, o direcionamento da empresa para os colaboradores foi o de estabelecer uma comunicação verdadeira e real da situação, buscando agilidade nas informações e por isso houve intensa comunicação via redes sociais. A diretoria orientou que as atualizações ocorressem por meio de redes sociais conforme relatado pelo Entrevistado\_1 PG-EC-A: “[...] Não então, vamos atualizar quase que diariamente. Diariamente não. Quase que a cada período do dia. Uma parte da manhã, uma parte da tarde, outra da noite. Parte da manhã, fazendo stories, fazendo posts, mostrando fotos, mostrando nossas ações [...]”.

As atualizações fortaleceram a comunicação do hotel com o mercado. Os retornos para os clientes era quase que imediatos e as dúvidas esclarecidas. As *famtrips* ou ações de comunicação semelhantes também permaneceram. Na época em que o desastre do óleo ocorreu em Porto de Galinhas, o destino recebia uma *fampress* formada por grupos de jornalistas e influenciadores digitais. Todas ações envolvendo hotéis, Associação (AHPG), *Convention*, Governo local e voluntários que abraçaram essa causa foram aplaudidas e reconhecidas pelos jornalistas durante o evento por buscarem minimizar os impactos do derramamento do óleo no destino (Entrevistado\_12 PG-D-E).

O *network* é outro elemento da MG que influenciou a diferenciação. O *network* pode ser definido como relações ou redes que são criadas entre indivíduos, organizações ou

empresendedores. Essas redes estabelecem laços que são estreitados a depender do vínculo dos relacionamentos (TAJEDDINI; MARTIN; ALI, 2020).

No hotel estudado, o *network* estabelecido com as empresas parceiras e pela atuação do setor comercial do grupo colaboraram para uma ativa comunicação mercado. O objetivo era informar aos clientes quais atitudes estavam sendo tomadas no enfrentamento de ambas eventos. Com a retomada do turismo, houve trabalho focado no turismo nacional, regional e local por conta do fechamento das fronteiras internacionais. Mas, as intenções estavam focadas também internacional conforme relato do parceiro da região:

[...] O grande diferencial que qualquer destino, assim, vai ter nessa parte de comercialização para o mercado internacional, é, uma participação ativa de planejamento, de visão de futuro, então, tipo, o que eu é o que eu vejo é a gente enxerga, hoje até março a gente já está lotada. A gente não pode esperar que março vai estar lotado e eu não fazer nada. Não. Agora em novembro a gente vai trazer compradores da Europa para cá. A gente vai trazer o pessoal dos países que estiverem abertos, a gente vai trazer para cá para mostrar como está a situação, é, que está a situação está controlada, que a atividade do turismo está acontecendo normalmente, esse protocolo de segurança que a gente conseguiu implementar [...] (Entrevistado\_12 PG-D-E)

Por fim, a complexidade cognitiva é o atributo identificado nos dados que faz parte da MG. Esse atributo influenciou a formação da estratégia de diferenciação, que por sua vez, estão associados ao derramamento de óleo e à Covid-19. Em ambas catástrofes, a flexibilização e a adaptação foram fatores presentes por meio da complexidade cognitiva.

A complexidade cognitiva influencia a tomada de decisão e concomitantemente permite aos gestores solucionar desafios e oportunidades em situações diversas. Dessa forma, percebe-se o grau de diferenciação e nuances de pensamentos entre os indivíduos (BEECHLER; JAVIDAN, 2007; LEVY et al., 2007; GRAF-VLACHY; BUNDY; HAMBRICK, 2020). A pesquisa realizada com 684 CEOs de empresas públicas norte americanas indica que o aumento da complexidade cognitiva dos gestores tem relação direta com o tempo de atuação do profissional, pois adquire-se mais experiência na função formando *expertises* (GRAF-VLACHY; BUNDY; HAMBRICK, 2020). Os gestores do Hotel-A têm experiência na função e *expertise* no mercado hoteleiro, estando em consonância com a pesquisa citada. Ademais, as ações utilizadas pela equipe do comercial e expostas no início da discussão foram positivas e influenciaram a ação realizada pelo *trade* turístico. Nesse aspecto, as ações gerenciais divergem dos estudos de Finkelstein (2019) e Dane (2010) que dissertam que o alto nível de complexidade cognitiva pode provocar bloqueio intelectual e limitação na capacidade de tornar-se flexível.

A flexibilização e adaptação, que formam a complexidade cognitiva, foram utilizadas pelo hotel para reduzir os impactos causados com a chegada do óleo no litoral. No evento do óleo, os gestores fizeram algumas concessões na política de reservas e os hóspedes puderam remarcar os pacotes previamente pagos para utilizarem em outro momento, corroborando Giousmpasoglou, Marinakou e Zopiatis (2021). O Entrevistado\_3 PG-GR-A relata:

[...] A gente teve cancelamentos de reservas. E os cancelamentos que a gente conseguiu reverter, mesmo assim foram adiados. Então, a gente reverteu o cancelamento em adiamento. Então, a pessoa em vez de cancelar, a gente deixava ela com o crédito para que ela pudesse vir posteriormente quando tudo se passasse.

Ainda de acordo com Giousmpasoglou, Marinakou e Zopiatis (2021), em situações extremas, os gestores podem demonstrar habilidades empreendedoras que ajudam na fomentação de novos fluxos de negócios e receitas. No caso da covid-19, a complexidade cognitiva influenciou a formação da estratégia de diferenciação, quando a diretoria em reunião com a gestão decidiu, mesmo em um cenário pandêmico, pela mudança do sistema de Alimentos e Bebidas (A&B) que não poderia ser mais adiada. Mesmo com o ambiente incerto, a comunicação sobre as mudanças com o mercado precisava acontecer. Mas para estabelecer essa diferenciação, a flexibilização e adaptação com alterações diárias foram recorrentes, porque o cenário era desconhecido. Logo para como explica o gerente geral:

[...] A gente administrava dia a dia, porque não dava para se planejar tanto. É, eu sempre falei para todo mundo assim, é a tal da adaptabilidade, de você se adaptar à situação, né? É ser extremamente flexível, né? É, tudo mudava a cada momento. Então assim, hoje era uma situação, amanhã era uma situação nova.

Percebe-se convergências entre as temáticas Empreendedorismo Internacional (EI) e Mentalidade Global (MG), a saber: comportamento empreendedor e o processo de internacionalização. No tocante ao comportamento empreendedor, o *network* internacional é um fator evidenciado nesta discussão corroborando Tabares *et al.* (2021).

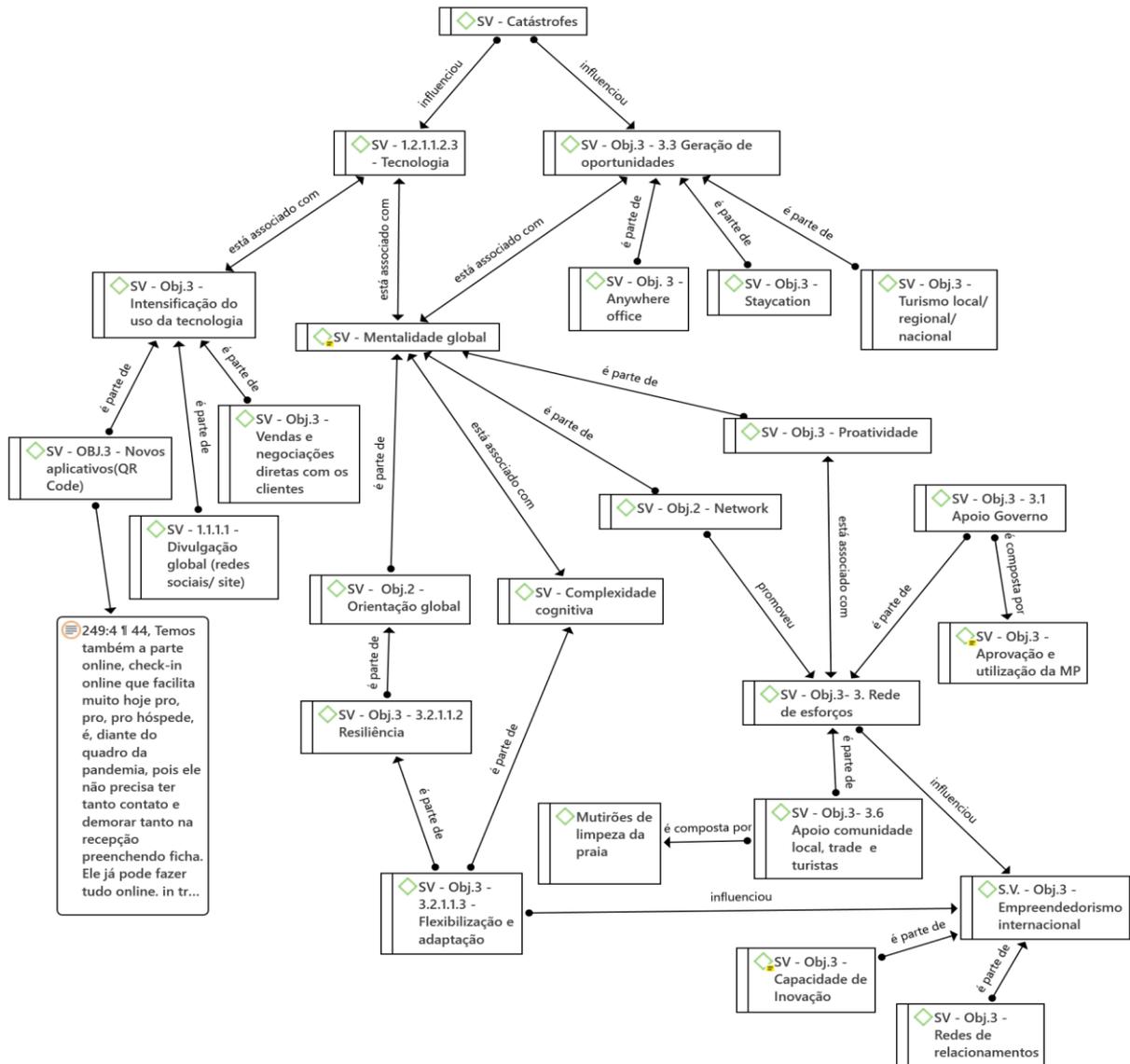
#### **4.1.3 Análise geral de mentalidade global (Hotel-A)**

Observa-se que as catástrofes consideradas neste estudo influenciaram a tecnologia e a geração de oportunidades. A tecnologia está associada à intensificação de ferramentas tecnológicas de novos aplicativos, divulgação global (e-mails e redes sociais) e as vendas e

negociações diretas com os clientes. A geração de oportunidades apresenta em sua formação *anywhere office*, *staycation* e o turismo (local, regional e nacional).

A mentalidade global está associada à tecnologia, à geração de oportunidades, à complexidade cognitiva e à proatividade. Orientação global e *network* são aspectos que fazem parte da MG. Dentre esses, apenas o *network* promove a rede de esforços. A rede de esforços está associada à proatividade sendo composta pelo apoio do governo com utilização de medida provisória (MP) e apoio de comunidade local, *trade* e turista com os mutirões de limpeza da praia. Por fim, a flexibilização e adaptação, que fazem parte da resiliência e da complexidade cognitiva, influenciaram o empreendedorismo internacional (EI), que se destaca com as dimensões de capacidade de inovação e redes de relacionamentos.

Figura 12 – Análise geral do Hotel-A



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A tecnologia é o primeiro elemento influenciado pelos desastres. A partir desse achado, enfatiza-se o estudo realizado por Hao, Xiao e Chon (2020) que propõe um modelo de gestão da covid-19. Os autores sugerem que o desastre afeta substancialmente a indústria hoteleira na China nos seguintes aspectos: multinegócios e multicanais; *design* de produto e opções de investimentos; mudanças tecnológicas e inteligentes; reestruturação do negócio. Nesta investigação é considerada a questão das “mudanças tecnológicas e inteligentes”.

Hao, Xiao e Chon (2020) dissertam que as mudanças tecnológicas e inteligentes foram evidenciadas por empresas com *know-how* que propuseram sistemas inteligentes (*check-in* e *check-outs* automáticos) para o mercado hoteleiro. O objetivo é diminuir o contato interpessoal

(aumentando o nível de confiança do cliente com o local), redução nos custos e melhoria na eficiência operacional (HAO; XIAO; CHON, 2020; SHIN; KANG, 2020; JIANG; WEN, 2020). A continuidade no desenvolvimento tecnológico promove novas oportunidades ao negócio e mais agilidade organizacional (MELIÁN-ALZOLA; FERNÁNDEZ-MONROY; HIDALGO-PENATE, 2015). O Entrevistado\_ 1 PG-EC-A traz exemplo da importância da tecnologia (aplicativo) para o hóspede:

[...] após a pandemia ele se tornou ainda mais útil. Porque ele não precisa mais nem mesmo pegar o telefone no quarto, ele precisa mais. 'Não, porque tem um telefone no quarto, vou aqui falar com a recepção'. Não. Não precisa. Pelo aplicativo ele consegue ter acesso a nossa equipe de atendimento.

De acordo com a Figura 12, o código relacionado à tecnologia está associado à intensificação do uso da tecnologia que, por sua vez, caracteriza-se por três aspectos. O primeiro está relacionado à inserção de novos aplicativos (*QR Code*) na rotina operacional do hotel. O segundo com a divulgação global por meio de redes sociais e site da empresa. Já o terceiro, está vinculado à possibilidade das vendas e negociações ocorrem diretamente com os clientes.

No evento do derramamento de óleo, ocorreu mais interação do hotel com os clientes por meio das mídias sociais no intento de manter a comunicação transparente com o consumidor. As redes sociais serviram como veículos de comunicação global, mostrando a situação real sobre o evento, o que garantiu mais tranquilidade para quem estava com os pacotes pagos. Nesse cenário, o departamento de marketing e comunicação trabalhou ativamente, publicando nas redes sociais e site do hotel como o gerente geral explica: “[...] Nessa questão, nessa parte de política comercial. E, eu lembro assim, informações no site, essa parte de comunicação ela foi bastante ativa. Deixando o cliente realmente ciente do que estava acontecendo na região [...]”.

No caso da pandemia da covid-19, devido às orientações estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e demais autoridades sobre as boas práticas sanitárias (uso de máscaras, distanciamento social, lavagem constante das mãos etc.), o Hotel-A buscou adaptar-se às mudanças necessárias para que a retomada ocorresse de forma segura corroborando Coelho e Mayer (2020). Para esses autores, o setor de turismo precisou aderir a novas práticas a partir da covid-19 citando inclusive a questão da gestão de processos e tecnologia. No caso do Hotel-A foram disponibilizados pelo próprio hotel novos aplicativos (*QR Code*) para os seguintes serviços: *check-in on-line*; solicitação de limpeza no apartamento; serviços de alimentação; apoio de praia, de piscina e a programação do hotel. Os cardápios dos

apartamentos foram recolhidos e a parte de papelaria foi suspensa. Tais serviços foram disponibilizados de forma eletrônica, via *QR Code*, conforme o Entrevistado\_1 PG-EC-A explica:

[...] Na palma dele, ele vai lá: eu quero um travesseiro no meu quarto. Eu quero tirar dúvidas sobre horários. Ele não precisa se dirigir até a recepção: qual é a programação de hoje que vai ter no clube? Qual, ah, no clube infantil? Qual a programação de hoje no pub do hotel. O que que vai, qual os horários das refeições? Ele não precisa. Ele pode estar na piscina tomando sua água de coco, vai abrir o aplicativo. No aplicativo vai encontrar todos horários do hotel, todos horários de programações, o que vai ter na programação.

O ambiente interno do hotel foi pensado para gerar mais segurança para o cliente e colaborar no enfrentamento da pandemia, evitando o máximo de contato pessoal ou aglomeração de pessoas nas áreas comuns e privativas. Com isso, a tecnologia tornou-se uma aliada e promoveu mudanças na empresa, inclusive na forma de negociação com os clientes, de acordo com o relato do Entrevistado\_3 PG-GR-A:

[...] a gente cresceu com tecnologia, a gente cresceu com mudanças de fluxos e processos dentro da empresa. A gente, por exemplo, dentro do meu departamento, a gente não tinha uma venda direta muito efetiva. A gente dependia muito de operadoras e agências de viagem para, para o resort e a gente reestruturou a nossa equipe de marketing. A gente foi para o digital, a gente melhorou site. Então, com isso a gente teve um contato mais direto [...].

A geração de oportunidades foi influenciada apenas pela covid-19 e três práticas fazem parte dessa temática, a saber: *anywhere office*; *staycation*; turismo local, regional e nacional. Duas delas emergiram na pandemia e a terceira foi trabalhada estrategicamente pelos empreendedores para focar na retomada inicial do setor de turismo.

*Anywhere office* é compreendido como teletrabalho que possibilita colaboradores atuarem de qualquer lugar, permitindo as pessoas residirem no local de sua preferência (CHOUDHURY; FOROUGH; LARSON, 2021). Esse conceito emergiu na pandemia, quando muitas empresas precisaram fechar as portas de modo a manter o distanciamento social para evitar a proliferação do vírus. Singh, Kumar e Ahmad (2020) complementam que essa nova maneira de trabalhar tornou-se o “novo normal” para muitas organizações.

Depois de meses de confinamento, o avanço da vacinação e maior controle do número de óbitos, o retorno às atividades presenciais pôde acontecer de maneira gradual. Logo que o turismo pôde ser retomado, as pessoas optaram por transferir os escritórios para locais mais espaçosos e ao ar livre, aproveitando a questão do *home office* e das aulas *on-line*. Os resorts estiveram na lista dos locais procurados por esse público, conforme matéria publicada na revista eletrônica Valor Econômico:

[...] A crise sanitária teve um impacto drástico na demanda em 2020. Entretanto, os resorts estão conseguindo se recuperar mais rápido, por terem mais espaço e

atividades ao ar livre. Dessa forma, muitas pessoas usaram a estrutura para trabalhar - no chamado *anywhere office* (FAVARO, 2021).

A própria região de Porto de Galinhas percebeu a presença da prática de *anywhere office*, conforme relato do presidente do Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau*, em entrevista ao jornal Diário de Pernambuco, em janeiro de 2021, ele explica:

[...] Algumas coisas aconteceram na retomada que a gente nem imaginava, como a questão do home office e das aulas virtuais. Esses são os motivos para estarmos em uma situação melhor do que previa em abril e maio porque as pessoas não precisavam mais estar em casa para trabalhar ou estudar. O panorama naquela ocasião é que as pessoas iam tirar férias e não iam mais viajar, mas vimos um movimento forte de pessoas indo para os hotéis [...] (MOROSINI, 2020).

A segunda atividade que ganhou destaque na pandemia foi a de *staycation*. O conceito ficou globalmente conhecido em 2008 com a crise financeira que impactou negativamente a economia nos Estados Unidos. A população precisou conter os gastos, dentre os quais com lazer e turismo, o que promoveu viagens curtas e próximas de seus lares (SADHALE; SATHE, 2021).

No estudo de Sadhale e Sathe (2021), as principais impressões dos hóspedes sobre a *staycation* foram que se trata de uma prática interessante, pois proporciona a oportunidade de conhecer melhor o turismo de sua região. Especificamente na pandemia, a *staycation* promoveu uma experiência segura ao hóspede, visto que, logo após o *lockdown*, o deslocamento ocorreu para hotéis na própria região com intuito de sair da rotina promovida pelo isolamento social. Além disso, foi uma oportunidade de verificar o funcionamento, na prática, dos protocolos sanitários implantados pelos hotéis.

No Hotel-A, tal atividade foi percebida pela diretoria comercial e relatada em uma entrevista ao Diário de Pernambuco, em abril de 2021:

[...] os hotéis são uma alternativa para descansar de casa e em um lugar seguro. Na pandemia surgiu uma demanda, não tão explorada anteriormente, o turismo dentro da própria cidade, a prática *staycation*. Esse conceito inspira os viajantes a viverem experiências sem precisar ir tão longe. E complementa [...] as famílias têm procurado a rede para sair da rotina de dentro de casa, optando por passar finais de semana e datas especiais aproveitando as áreas de lazer e todo conforto, segurança e vantagem que nossos hotéis oferecem.

Com a pandemia apresentando arrefecimento em algumas localidades, o setor de turismo começou a reagir lentamente. Nos hotéis, as reservas aumentaram. Os restaurantes, as programações turísticas e os transportes retomaram de forma gradual (COLLINS-KREINER; RAM, 2020). Esses fatores colaboraram na geração de oportunidades com turismo local, regional e nacional.

O foco no turismo de proximidade foi uma estratégia utilizada pela região da Catalunha na Espanha, onde foram realizadas campanhas de comunicação (TV, rádio, jornais e revistas, mídias digitais e postagens em redes sociais), com objetivo de atender o público espanhol e ativar a economia local (DE FARIA NOGUEIRA, 2021). Na região onde ocorreu esta investigação, foi adotada ação semelhante.

O Hotel-A também adotou o turismo de proximidade, como modo de retornar as atividades de forma gradual. Inicialmente a presença foi do público regional e a partir do momento que a malha área foi se estabilizando, turistas de outras regiões do país foram chegando ao destino. Como relata o Entrevistado\_2 PG-GG-A:

[...] O foco total no nacional. Inicialmente, era no regional, porque o aéreo não tinha voltado. Aí depois a gente começou a focar Sul-Sudeste e outras regiões. Mas inicialmente, inclusive, era só o regional. Só que vinha de carro. Na reabertura dos hotéis. De 2020 para cá.

Na pandemia, no mundo foi priorizado o turismo doméstico, tendo como objetivo principal impulsionar o setor e reestabelecer a confiança no turismo (SHARMA; THOMAS; PAUL, 2021). As principais ações para impulsionar esse turismo são as campanhas de comunicação, promoções por meio das mídias sociais, descontos e maior valorização do destino feita por meio de capacitações para os profissionais do setor (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2021b).

No caso do Hotel-A, com a reestruturação do setor de *marketing*, o trabalho foi direcionado para divulgação de ações promocionais, campanhas de comunicação com o apoio das mídias sociais e ativação na venda direta com os hóspedes, oferecendo prazo de 12 meses para utilização do pacote (Entrevistado\_3 PG-GR-A).

Ressalta-se que a mentalidade global (MG) está associada a tecnologia e a geração de oportunidades. Esse constructo é fundamental para a continuação da discursão ilustrada na Figura 12.

Para o Hotel-A, a orientação global, que é parte da MG, foi determinante na mudança para o *All Inclusive* (AI). Cerrato e Piva (2015) dissertam que a orientação global colabora no conhecimento mais específico do mercado que se quer atuar e na capacidade da empresa de conhecer a concorrência englobando informações de mercado.

Quando optaram por tal modalidade de serviço, o Hotel-A percebeu que a concorrência não era local e sim nacional. Logo, mudar foi necessário para obter melhor posicionamento do produto no mercado em relação aos concorrentes regionais. Dessa forma, expandiria o produto para o mercado nacional e internacional. Ademais, está nos planos da gestão agendar visitas técnicas em hotéis internacionais e atentar às novidades para, se possível, implantá-las no hotel

(Entrevistado\_ 2 PG-GG-A). A mudança foi importante para o empreendimento, principalmente depois de alguns meses fechado por conta da pandemia e suas consequências na saúde da humanidade e nos mais diversos setores da economia global, especialmente no setor de serviços.

A pandemia provocou cenário devastador para indústria do turismo e hospitalidade (COLLINS-KREINER; RAM, 2021; KAUSHAL; SRIVASTAVA, 2021; ASSAF; SCUDERI, 2020). Muitas organizações fecharam as portas, quando decretada a necessidade de regras sanitárias mais rígidas como o *lockdown* (medidas de distanciamento e restrições de mobilidade) (RUTYNSKYI; KUSHNIRUK, 2020; OKAFOR; KHALID; BURZYNSKA, 2021). A indústria do turismo buscou ser resiliente a todo momento. A resiliência é marcante em situações que envolvem catástrofes de diversas magnitudes.

“Resiliência no contexto do turismo é definida como a capacidade da indústria de lidar efetivamente com desastres e crises auto infligidas a fim de manter [...] estabilidade [...] ao mesmo tempo que garante a flexibilidade e diversidade para inovação e desenvolvimento futuro” (BUULTJENS; RATNAYAKE; GNANAPALA, 2017, p. 84). Kamalahmadi e Parast (2016) apresentam resiliência relacionando-a ao conceito de atitudes reativas (após algum evento) e proativas (preparando-se para determinado evento). Bouaziz e Hachicha (2018) dissertam que a resiliência tem relação com a proatividade porque mais do que uma adaptação a algum evento, a resiliência aproveita a oportunidade para mudar. Zahra (2020) enfatiza que organizações resilientes aprendem com a orientação da gestão/empreendedora e descobrem oportunidades em meio ao caos.

Nesta investigação a resiliência está relacionada à orientação global porque gestores orientados globalmente mantêm as redes de relacionamentos ativas, assumem riscos e estão abertos para novos desafios de negócios. Gialis *et al.* (2019, p.3) complementam: “[...] a construção de resiliência pode ser vista como um processo ‘dependente do caminho’ de adaptação e mudança”. No caso do Hotel-A, apesar do empreendimento fechar por 3 meses e ter sido impactado na venda de pacotes, os gestores não cancelaram seus projetos. Pelo contrário, foram realizadas manutenções, férias coletivas aos colaboradores foram concebidas para que famílias fossem menos impactadas com demissões e as mudanças aconteceram. O hotel não podia parar conforme relato do Entrevistado\_ 1 PG-EC-A:

[...] Mas se a gente ficasse parado, a gente fechava as portas, ou a gente batia de frente com a situação, para gente poder melhorar o produto. Então, a virada de chave para o All Inclusive premium que a gente fez, foi justamente assim, a nossa cartada principal, para gente saber. A gente está oferecendo um produto novo, completamente novo, e isso aí foi um sucesso avassalador de vendas. A gente está com, a gente está com ótimos índices, ótima aprovação, ocupação super bacana e somente elogios, que a

gente está recebendo. Então, a gente sabia dos riscos, mas a gente teve que bater de frente. Como eu falei, ou fechava, ou se adaptava.

Dessa forma, como parte da resiliência, a flexibilização e adaptação ocorreu tanto na catástrofe do óleo, quanto da covid-19 em proporções diferentes. O hotel buscou flexibilizar as negociações e adaptou-se às exigências do “novo normal”, investiu em tecnologia e mudou o processo de limpeza. Esse processo que envolve situações complexas, em que a organização e os gestores envolvidos precisam propor alternativas para seguir com suas atividades, é reflexo da empresa orientada globalmente.

Ainda como parte da flexibilização e adaptação está a complexidade cognitiva. Este construto, associado à MG, permite que os gestores utilizem uma mentalidade adequada de acordo com as nuances do ambiente (CLAPP-SMITH; LESTER, 2014). Gestores com complexidade cognitiva elevada adaptam-se de forma promissora em situações de mudança (SZYMANSKI; VALDERREY VILLAR; CERVANTES ZEPEDA, 2021). Além disso, a experiência internacional faz parte da complexidade cognitiva dos gerentes e empreendedores (LEVY et al., 2007).

Nesta investigação os dirigentes consideraram relevante selecionar pessoas para alguns cargos profissionais que tenham experienciado outras culturas. Atualmente a empresa dispõe de gestores com experiência internacional como explica o Entrevistado\_ 2 PG-GG-A:

[...] Então assim, é, é saber que, é ter essa vivência fora, eu acho bem importante nos cargos de liderança, nos cargos de guest relations, qualidade. Hoje meu pessoal tem essa, essa experiência. Te traz um know how diferente, é, e abre a mente, né? Abre aí a, a cabeça do pessoal [...] vivenciou outras culturas, outras experiências. Por exemplo, vem um cliente de São Paulo que está acostumado a ir para o exterior. Né? Então, vai comentar, vai falar alguma coisa sobre algum local e a pessoa já ter ido, ou ter tido essa experiência, é outro nível de comunicação, de interação, de conexão.

Na Figura 12 o *network* é o próximo aspecto da MG. Sua relação é importante com o construto, pois promove troca e melhorias no negócio. No tocante às catástrofes estudadas nesta investigação, *network* promoveu as redes de esforços.

A proatividade foi determinante para a retirada inicial do óleo na região. Tabaris *et al.* (2020) dissertam que a abordagens proativas por parte das empresas promovem um senso de cuidado percebido pelo cliente, e dessa forma podem mitigar uma crise potencial. O Hotel-A, em parceria com a Associação, *Convention*, governos federal e estadual, profissionais autônomos de turismo da região e toda comunidade local, promoveu um mutirão de limpeza na praia, até mesmo alguns turistas de forma voluntária se dispuseram a colaborar em prol de retirar o óleo do local. O trabalho acontecia diariamente e em dois momentos do dia. Outrossim, lanches e água eram fornecidos pelos hotéis. Uma empresa parceira do *Convention* e

Associação também atuou nessa rede de esforço, disponibilizando uma verba para compra de materiais como luvas, baldes e tonéis para recolher todo o material.

O envolvimento de organizações governamentais e não governamentais conduziu resposta positiva ao desastre provocado pelo furacão Harvey que atingiu a região do Texas, nos EUA em 2017 (RAJPUT *et al.*, 2020). No caso da covid-19, as redes de esforços foram importantes. O Hotel-A fez doações de cestas básicas aos funcionários que inicialmente tiveram seus contratos suspensos e para uma parte da comunidade, principalmente autônomos que dependiam 100% do turismo.

O hotel aderiu às medidas provisórias (MP's) – MP n° 927/2020 MP e n° 936/2020 (ENTREVISTADO\_1 PG-EC-A; ENTREVISTADO\_4 PG-CAB-A; ENTREVISTADO\_2 PG-GG-A). Essas medidas surgiram em decorrência da situação calamitosa instaurada no país. Dessa forma, por conta da crise econômica que a pandemia provocou, o objetivo principal foi de conter elevadas demissões, por meio de flexibilizações nos contratos trabalhistas (DE OLIVEIRA; CUSTODIO; HUNGARO, 2020).

A MP n° 927/2020, de 22 de março de 2020, apresentou medidas trabalhistas a serem adotadas pelos empregadores para preservação do emprego e da renda e para o enfrentamento do estado de calamidade pública (BRASIL, 2020a). A MP n° 936/2020, prorrogada e convertida na lei 14.020/2020 em 06 de julho de 2020, tem como objetivo preservar o vínculo empregatício, possibilitando a redução da jornada de trabalho bem como sua suspensão temporária (BRASIL, 2020b).

As medidas provisórias foram utilizadas pelo Hotel-A, convergindo com o estudo de Guimarães e Rissato (2020). Fato relatado pelo Entrevista\_2 PG-GG-A: “[...] Aderimos a MP. É, fizemos redução, fizemos tudo que foi possível para manter os nossos colaboradores, né? Então, redução de carga horária, suspensão de contrato de trabalho. Aderimos a MP sim”. No Hotel-A, os colaboradores tiraram férias, outros principalmente a equipe de manutenção permaneceu em seus postos. Pois, mesmo estando fechado por 3 meses, as manutenções e reformas foram necessárias devido às mudanças que a pandemia exigiu (ENTREVISTADO\_4 PG-CAB-A).

Outra iniciativa da gestão foi a realização de capacitações. Essa ação corrobora Giousmpasoglou, Marinakou e Zopiatís (2021) que postulam que programas de capacitações personalizadas colaboram no enfrentamento de crises extremas. Nesse período de fechamento da empresa, as capacitações foram intensas e direcionadas ao enfrentamento da pandemia, à orientação sobre os novos protocolos sanitários (uso de máscaras, higienização das mãos e distanciamento social), a importância de trabalhar com segurança conforme preconizado pela

Organização Mundial de Saúde (OMS) e por outras autoridades sanitárias (ENTREVISTADO\_1 PG-EC-A).

Por fim, a flexibilização e adaptação assim como as redes de esforços foram aspectos que influenciaram o Empreendedorismo Internacional (EI). A capacidade de inovação e as redes de relacionamentos são as dimensões do EI evidenciadas na organização durante a pandemia.

Zucchella (2021) defende que há pesquisadores que resistem em admitir a relação do construto EI com inovação e proatividade e justificam que a internacionalização pode ocorrer por meio de redes e experiência anterior. Contudo, o estudo de Zucchella (2021) diverge das pesquisas de Da Silva Alchieri, Dalbosco e Nascimento (2017) e Wach (2017) que apresentam a inovação como fator fundamental para o empreendedorismo.

Ainda de acordo com Da Silva Alchieri, Dalbosco e Nascimento (2017, p. 6), “[...] a inovação permite identificar oportunidades internacionais, criar e/ou adaptar produtos ou serviços que geram valor ao consumidor”. Esse entendimento converge com Nakano e Wechsler (2018) por defender que a inovação tem relação com inserção, implementação ou produção de uma ideia, produto ou serviço com propósito de atender à sociedade. Tal compreensão também está alinhada à definição de inovação como: “[...] simplesmente fazer coisas novas ou fazer coisas que já estão sendo feitas de uma nova forma” (SCHUMPETER, 1947, p. 151).

Divisekera e Nguyen (2018) explicam que situações de desastres ou doenças causam efeitos no turismo doméstico e internacional e, por essa razão, inibem as empresas de inovarem em seus produtos e serviços. O resultado da pesquisa de Divisekera e Nguyen (2018) diverge dos achados desta investigação, pois em plena crise pandêmica, o Hotel-A avançou com mudança para o *All Inclusive* (AI). Ademais, converge com Brandão, Breda e Costa (2019) que indicam que a inovação é relevante em todas as fases de desenvolvimento da empresa, visto que, o comportamento do consumidor muda rapidamente, alterando o ciclo de vida dos produtos turísticos. Sobre a mudança no Hotel-A, o Entrevistado\_1 PG-EC-A explica:

[...] All Inclusive Resort, que foi o primeiro resort nessa proporção de Muro Alto de Porto de Galinhas. E hoje a gente está com esse novo produto, justamente agora em março, nós mudamos nosso modelo de negócio, assim, só para dar uma pincelada, a gente tinha aquele modelo de café da manhã, meia pensão, pensão completa. Só que hoje a gente é o All inclusive, isso aí mesmo, tem sido muito recente, em março, é, a gente já notou que o produto mudou completamente, assim, foi da água para o vinho.

McDougall (1989, p. 387) explica que empresas que atendem o mercado internacional: “[...] buscam desenvolver alta visibilidade de mercado ou produto”. Essa visibilidade foi

percebida no Hotel-A por conta da mudança no sistema de Alimentos e Bebidas (A&B), conforme relato do Entrevistado\_2 PG-GG-A:

[...] Mas o cliente que vem com um produto All Inclusive, ele procura e ele quer um All Inclusive. O destino vai ser o segundo ponto de decisão dele. Então, ele vê Bahia, ele vê Praia do Forte, ele vê Iberostar, ele vê Transamérica Comandatuba. Aí, ela pega Alagoas, né? Maragogi, que tem o Salinas, que tem Japaratinga. Então, assim, o meu concorrente hoje, ele está fora de Porto de Galinhas. O, com certeza o fator de decisão, tem clientes que vêm para cá, para o All Inclusive, e ficam quatro dias dentro do hotel.

A mudança no serviço de Alimentos & Bebidas (A&B) possui relação com a flexibilização e adaptação influenciando o EI. Na catástrofe do óleo, apesar de existir alguns cancelamentos, a situação foi contornada, pois com o sistema de *All Inclusive* (AI) e a programação de lazer do Hotel-A, os clientes mantiveram as reservas e desfrutaram da infraestrutura do hotel (ENTREVISTADO\_3 PG-GR-A). Para os clientes que não se sentiam confortáveis, o hotel permitiu que as reservas fossem remarçadas para outro período (ENTREVISTADO\_1 PG-EC-A). No caso da covid-19, a flexibilização e adaptação estão relacionadas às mudanças que foram implantadas para a retomada do turismo com segurança, conforme o Entrevistado\_16 PG-GC-F relata:

[...] os turistas estavam inseguros de viajar e naquele momento o que tinha para se fazer, era sentar, entender o que que a gente precisava fazer de adequação para uma eventual reabertura e aí, a gente fez junto com a Universidade Federal, departamento de infectologia, junto com o Hospital Português, lançamos um protocolo, né? Que todos os hotéis pudessem, é, pudessem adequar a realidade de cada hotel, mas que tivesse o mínimo de segurança para o retorno.

A rede de esforços que englobou o *trade* turístico, clientes, fornecedores e governo foi outro aspecto que influenciou o EI. Por conta das mobilizações do *trade* turístico e instituições, em ambas catástrofes, as redes de relacionamentos foram uma das dimensões do EI identificadas no Hotel-A. Para Dimitratos e Plakoyannaki (2003), as redes de relacionamentos são fundamentais no processo de internacionalização. Oviatt e McDougall (2005) dissertam que as redes de relacionamentos determinam a velocidade da internacionalização.

Nesta pesquisa, as redes de relacionamentos são consideradas também as redes sociais e *networks* com os mercados nacional e internacional. Da Silva Honório *et al.* definem que: [...] “As redes sociais são aplicações que suportam um espaço comum de interesses, necessidades e metas comuns para a colaboração, o compartilhamento de conhecimento, a interação e a comunicação” (DA SILVA HONÓRIO *et al.*, 2020, p. 9). Santos *et al.* (2017) esclarecem que as redes sociais são fontes de informações turísticas, pois os viajantes buscam informações, idealizam e dividem suas experiências.

Rajput *et al.* (2020) apresentam a importância das redes sociais em situações de catástrofes. Os autores relatam que durante o furacão Harvey, as organizações do governo geraram informações e já os usuários de instituições não governamentais divulgaram informações. Portanto, diferentes usuários da comunicação *on-line* durante o desastre perceberam que o nível de comunicação das organizações nas respostas e recuperação dos desastres foram fundamentais.

No Hotel-A, as redes sociais foram relevantes visto que a comunicação com o público-alvo sobre o estado real do derramamento do óleo ocorreu por meio das mídias sociais digitais do hotel. No caso da covid-19, as redes sociais foram substanciais para o negócio pois, os funcionários informaram as principais novidades implantadas no que concerne os protocolos de biossegurança adotados no hotel e viabilizaram a manutenção da comunicação com clientes e parceiros.

Finalizada a discussão sobre a análise geral do Hotel-A, os resultados do segundo empreendimento analisado é explanado a seguir.

## 4.2 CASO 2 - HOTEL-B

A administração do Hotel-B é familiar, de investidores pernambucanos que já tinham tido experiência com *resort* no litoral norte. Com o desenvolvimento e expansão do turismo e lazer no litoral sul, os empreendedores decidiram investir na região de Ipojuca.

O Hotel-B está situado na praia de Muro Alto, município de Ipojuca/PE. Foi inaugurado em novembro de 2001, inicialmente com 54 apartamentos e, neste ano de 2021, completou 20 anos. O *resort* é focado no segmento de luxo, tem como público-alvo casais e sua proposta é oferecer bem-estar e tranquilidade. O número de colaboradores da organização possui variação entre 320 e 340 funcionários (ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B).

Existe outra unidade da marca localizada em Fernando de Noronha. A unidade de Muro Alto, onde ocorreu esta investigação, possui 95 apartamentos, classificados em categorias, conforme explica o Entrevistado\_5 PG-AC-B:

[...] são distribuídas em sete categorias, né? Começando por, pelos blocos de apartamento. Onde a gente tem apartamento jardim, apartamento vista mar, que são acomodações de 45 m<sup>2</sup> com vista para o jardim. Depois a gente inicia os nossos bangalôs, né? Que são os nossos carros chefes de venda; Bangalô Jardim, 64 m<sup>2</sup>, com piscina privativa, banheira de imersão, vista para o jardim. Bangalô Vista mar, 64 m<sup>2</sup>, vista parcial do mar, é, banheira de imersão e piscina privativa; Bangalô Beira Mar, também 64 m<sup>2</sup>, vista totalmente frente mar, com gazebo privativo, banheira privativa e piscina privativa; As Suítes Vila que são acomodações recém-inauguradas em 2016, são quatro unidades lado a lado, né? [...] É, e Bangalô Master, que são dois super

bangalôs de 130m<sup>2</sup> de frente para o mar, né? Então, são sete categorias distribuídas entre 95 acomodações no total.

A trajetória de como surgiu o Hotel-B e o que motivou o proprietário a abrir o empreendimento foram compartilhados pelo Entrevistado\_ 6 PG-CME-B:

[...] começou com uma casa de praia da família do proprietário, onde eles vinham passar os fins de semana, as férias. E ele apaixonado já pela hospitalidade, pela hotelaria, resolveu transformar, em um hotel. E a inspiração veio de hotéis que têm seus bangalôs dentro d'água, né? No mar. Mas aqui no Brasil como isso não pode, ele resolveu trazer água para dentro do hotel. E aí, foi uma coisa que há 20 anos foi extremamente inovadora. [...] Nós temos 6.000 metros quadrados de espelho d'água dentro do hotel. É uma coisa bem especial.

Uma peculiaridade do empreendimento é a presença de hóspedes *habitués*, muitos deles, já retornaram até 22 vezes ao hotel, o que reflete a excelência na prestação de serviços. Para isso, o hotel disponibiliza uma média de três funcionários por acomodação. O empreendimento é bem avaliado no *TripAdvisor*, considerado um dos melhores *resorts* da América Latina, tendo em vista que os clientes registram suas impressões principalmente no evento mais famoso organizado pelo hotel: o réveillon (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B; ENTREVISTADO\_8 PG-CC-B).

O Hotel-B oferece o sistema de meia pensão (MAP) que inclui café da manhã e jantar. Além da infraestrutura, o ambiente proporciona uma experiência de tranquilidade e luxo para quem decide hospedar-se no empreendimento. Ademais, há atenção da organização na excelência no atendimento direcionado ao consumidor final, fato relatado pelo Entrevistado\_ 5 PG-AC-B:

[...] O nosso principal lema é o atendimento. Então assim, se você for buscar aí em avaliações o atendimento que o hotel presta para os hóspedes, é uma das coisas mais avaliadas. E é isso que os donos, é, treinam e buscam cada vez mais. É o prazer em servir. É realmente surpreender o hóspede, encantar o hóspede. O hóspede, ele é privilegiado, e ele vai ser mimado por essa escolha. Então, é um dos motivos que faz a organização continuar. [...] Mas assim, o atendimento realmente é um dos fatores diferenciais. E aí, a organização só vai crescendo, né? A preferência do público só faz com que a gente melhore.

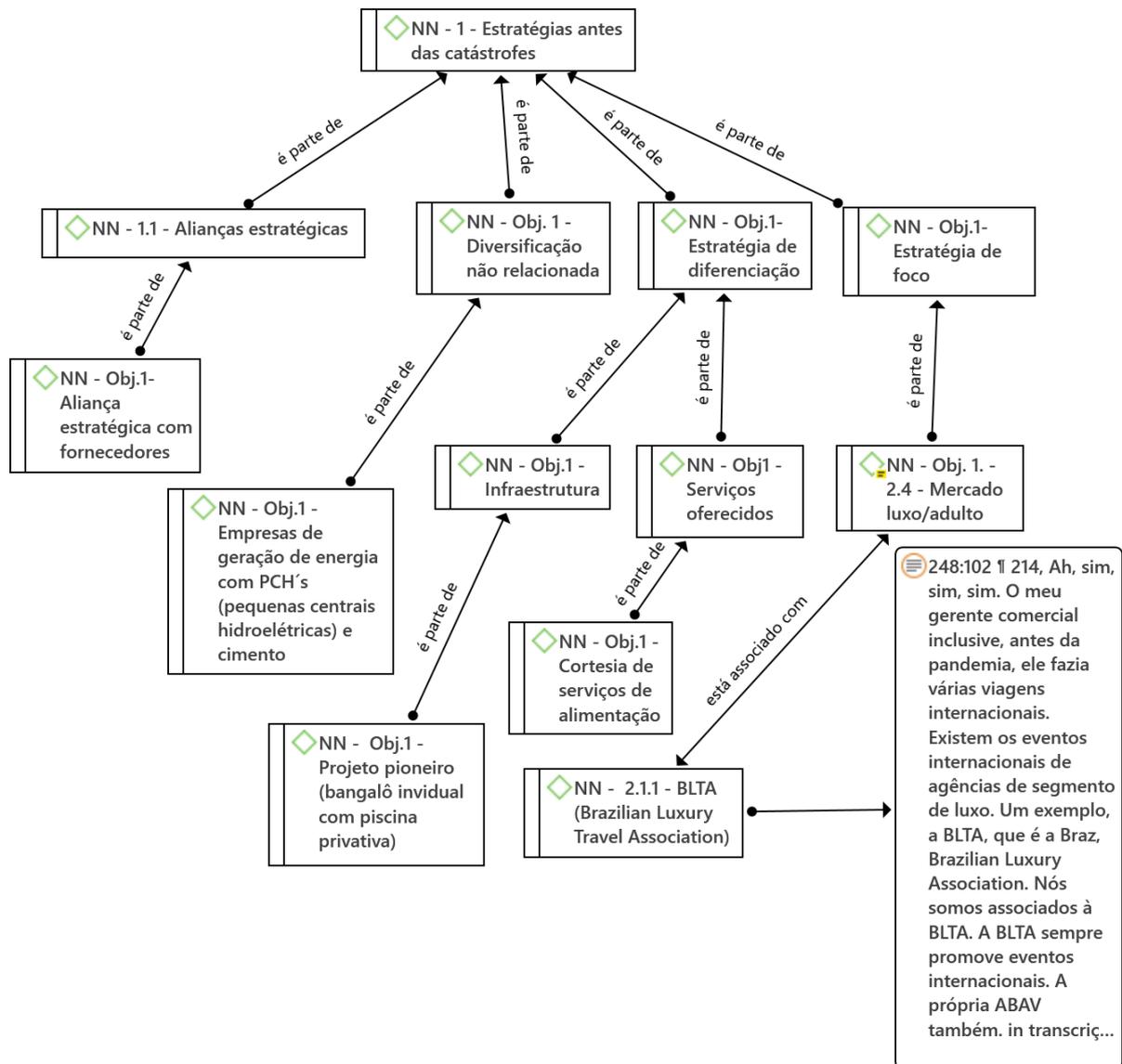
Logo, a capacitação é uma ferramenta muito utilizada pelo Hotel-B para buscar excelência no atendimento. Percebe-se que é importante a prestação do serviço não apenas para o público externo, mas também, para o público interno, focando na qualidade dos serviços para os clientes e no bem-estar dos colaboradores (ENTREVISTADO\_8 PG-CC-B). Após a contextualização preliminar, passa-se para a apresentação dos resultados relacionados aos objetivos da pesquisa.

#### 4.2.1 Estratégias implementadas no Hotel-B

Esta subseção tem o intuito de apresentar os resultados do primeiro objetivo específico que consiste em identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais. Sendo assim, primeiramente foram analisadas as principais estratégias adotadas no Hotel-B antes das catástrofes do óleo e da covid-19, representadas na Figura 13.

Aliança estratégica, estratégia de diversificação não relacionada, estratégia de diferenciação e estratégia de foco foram utilizadas antes das catástrofes. A aliança com fornecedores é o primeiro tipo de estratégia identificada no Hotel-B. A diversificação não relacionada é outra estratégia utilizada pelo Hotel-B. A diferenciação que por sua vez é composta pelos seguintes aspectos: infraestrutura com o projeto pioneiro (bangalô com piscina privativa) e serviços oferecidos com cortesia de alimentação. A última estratégia é a de foco que explora o mercado de luxo/adulto e a relação do Hotel-B com a *Brazilian Luxury Travel Association – BLTA*.

**Figura 13 – Estratégias do Hotel-B antes das catástrofes**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

Há na hospitalidade forte conexão entre as empresas do setor de modo que as alianças estratégicas se tornaram frequentes (FRANCO; PEREIRA, 2013; KRŽELJ-ČOLOVIĆ; RADIĆ, 2020). No estudo realizado por Franco e Pereira (2013) foram analisados 4 hotéis em Portugal e os motivos que os levaram a formar uma aliança estratégica. No decorrer da coleta de dados, os entrevistados ressaltaram que não seria possível sobreviver no mercado sem a formação de alianças estratégicas e que isso sempre fez parte da estratégia da empresa (FRANCO; PEREIRA, 2013). Esses quatro estabelecimentos convergiram em suas razões, ao considerar que as alianças são importantes para o desenvolvimento da empresa e fonte de

vantagem competitiva (FRANCO; PEREIRA, 2013; KAIHATU; OKTAVIO, 2020), portanto, os achados desta investigação estão em consonância com esse entendimento.

Aliança estratégica com fornecedores é identificada no Hotel-B. Nesse caso, a organização busca fornecedores que as marcas tenham relação com o DNA da empresa, conforme relato do Entrevistado\_ 6 PG-CME-B:

[...] Então, a gente tem nos verões, a gente sempre tem parceria com alguma vinícola de champanhe. Então, é Perrier-Jouët que tem esse último, eles tiveram um lounge no começo, no fim do ano passado aqui com a gente. Antes disso era Moët Chandon. Então, é sempre se associar às marcas que atendem o público que nós queremos.

De acordo com Bharwani, Mathews e Ghura (2019) para o hotel de categoria luxo, alianças com marcas de renome podem infundir novidade e elevar a percepção do cliente em relação ao serviço oferecido, causando impacto positivo no consumidor.

No tocante ao segundo tipo de estratégia utilizada pelo Hotel-B, é identificada a estratégia de diversificação não-relacionada (MOTA *et al.*, 2014; BARROS; BORTOLUZZO; ARRUDA, 2018). Erden Ayhün e Çavuşgil Köse (2019) explicam que as estratégias de diversificação relacionadas (estratégias atuantes no mesmo campo de atividade) ou não-relacionadas (desenvolvimento da organização em outros campos de atuação) são importantes para a empresa, pois contribuem no desenvolvimento, mitiga os riscos e melhora a lucratividade. Esse estudo diverge da pesquisa de Mota *et al.* (2014) ao demonstrar que empresas usuárias de estratégias de diversificação não-relacionada apresentam níveis de risco superiores.

No caso do Hotel-B, o proprietário possui outros negócios não relacionados à hotelaria. O Entrevistado\_ 8 PG-CC-B informa que “[...] eles têm outros negócios sim. Sem ser na hotelaria. Outras diversas áreas”. O Entrevistado 7\_ PG-GC-B complementa por e-mail quando revela que o grupo atua na geração de energia com pequenas centrais hidroelétricas (PCH’s) e cimento. Porém, as informações sobre esse aspecto foram generalizadas e não houve detalhes sobre esse tipo específico de estratégia.

A terceira estratégia identificada no Hotel-B é a diferenciação (PORTER, 2004; ERDEN AYHÜN; ÇAVUSGIL KÖSE, 2019; SEYITOĞLU; IVANOV, 2020). A diferenciação está caracterizada pela infraestrutura (projeto de bangalôs individuais com piscinas privadas) e os serviços oferecidos (cortesia de alimentos).

Para Seyitoğlu e Ivanov (2020, p. 4): “As empresas que adotam uma estratégia de diferenciação esperam que os clientes paguem a diferença de preço ao diferenciar as características de um produto”. Assim, os achados desta pesquisa estão alinhados a Seyitoğlu e

Ivanov (2020), tendo em vista que o Hotel-B destaca-se por sua infraestrutura peculiar e apresenta preço compatível. Quando foi inaugurado com 54 apartamentos, o projeto bangalô individual com piscina privativa foi pioneiro e surpreende positivamente os hóspedes até os dias atuais (ENTREVISTADO\_6\_PG-CME-B; ENTREVISTADO\_7\_PG-GC-B; ENTREVISTADO\_8\_PG-CC-B). Os bangalôs proporcionam tranquilidade e privacidade para os hóspedes que frequentam o empreendimento. O Entrevistado\_6\_PG-CME-B esclarece que:

[...] Você não vai ter, se você for para um, para outros hotéis que se denominam resorts, você vai ter aquela agitação na piscina, crianças correndo, microfone, música alta, aula de dança, enfim. Tem as pessoas e os momentos que as pessoas querem isso, e têm os momentos em que elas querem a tranquilidade. Querer é, ter o seu, seu descanso. Se você quiser ficar no bangalô, você esquece que tem mundo lá fora, já não precisa sair. É como se fosse uma casa de praia sua.

Outro aspecto relacionado à diferenciação no Hotel-B são os serviços oferecidos. Nesse caso, alguns alimentos são oferecidos como cortesia para os hóspedes ao longo do dia. Esse tipo de serviço pode proporcionar aos clientes experiências agradáveis relacionadas ao local (SEYITOĞLU; IVANOV, 2020). Quando se hospedam, além do serviço de meia pensão – MAP incluso no valor da diária, os hóspedes ficam admirados com o chá da tarde que é oferecido pelo hotel. Esse serviço chama atenção dos clientes pela forma que é servido (ENTREVISTADO\_6\_PG-CME-B).

A quarta e última estratégia utilizada pelo Hotel-B é a de foco (PORTER, 2004; LEE; HOEHN-WEISS; KARIM, 2021). O mercado de luxo é o segmento no qual o Hotel-B busca atender, conforme explica o Entrevistado\_6\_PG-CME-B:

[...] o nosso alvo, que são aqueles que viajam três, quatro vezes por ano, para fora, né? Que pega o seu avião particular, ou o seu helicóptero, que nós temos heliponto aqui, e vão passar um fim de semana em algum lugar. Né? Então, esse que é um nicho muito mais específico, que consome marcas de luxo, né? De valores muito altos.

Outra particularidade do Hotel-B, ainda relacionado ao público que se quer atender é que não existe restrição por parte do Hotel-B para atender famílias, grupos ou pais que queiram levar crianças. Porém, diferente de outros *resorts* em que crianças até 12 anos são *free* porque no Hotel-B é cobrado um adicional de 30% do valor da diária por cada criança a partir de zero ano (ENTREVISTADO\_5\_PG-AC-B).

O Hotel-B é membro da Associação Brasileira de Viagens de Luxo (*Brazilian Luxury Travel Association – BLTA*). A instituição foi fundada em 2008 e se trata de organização sem fins lucrativos. Sua missão é posicionar o Brasil no turismo de luxo, juntamente com Itália e França e combinar hospitalidade extraordinária e recursos naturais únicos (BLTA, 2019). Especializada em acomodações de luxo (ANDRADE; SMITH, 2020). Para o Hotel-B, associar-se a essa instituição é importante, pois sempre promove eventos internacionais e ajuda

a divulgar o hotel internacionalmente (ENTREVISTADO 6\_ PG-CME-B). Essa associação possibilitou a organização adentrar no mercado internacional conforme relato do Entrevistado\_8 PG-CC-B: “[...] Mas, ainda no ano de 2019, a gente se filiou a essa Associação, que é a BLTA. Que ela tem uma grande penetração no mercado estrangeiro”. Essa exposição do Hotel -B internacionalmente ocorre por meio de eventos (feiras) promovidos pela *BLTA* em outros países como: França, Inglaterra e Estados Unidos (ENTREVISTADO\_8 PG-CC-B).

Machado e Sousa (2018) dissertam que o público busca na hotelaria de luxo experiências únicas e serviços personalizados associadas à tecnologia para o hóspede. Perinotto *et al.* (2019) complementam que atualmente a hotelaria de luxo tem outro significado, passando de ostentação e valorizando outras experiências, como prazer e bem-estar. O Entrevistado\_6 PG-CME-B detalha que:

[...] Hoje o hóspede de luxo e o hóspede internacional, eles querem muito mais experiência. Então, hoje é uma das coisas que está buscando também é oferecer momentos especiais para ele dentro da hospedagem. Porque só a hospedagem não é mais suficiente. E aí você tem que está ali para enxergar isso, é, para ver, para ver esses tantos relatórios de tendências de consumo, né?

Finalizada essa discussão, são apresentadas na Figura 14 as estratégias adotadas no contexto de catástrofes e as principais evidências que foram analisadas com o apoio do *software* ATLAS.ti. Durante a análise, percebe-se a presença de ações promovidas pelo *trade* turístico que colaboraram no enfrentamento da catástrofe do derramamento de óleo e covid-19. Para enfrentar o cenário adverso causado pela pandemia da covid-19, foi adotada a estratégia de diferenciação apresentada na Figura 14.

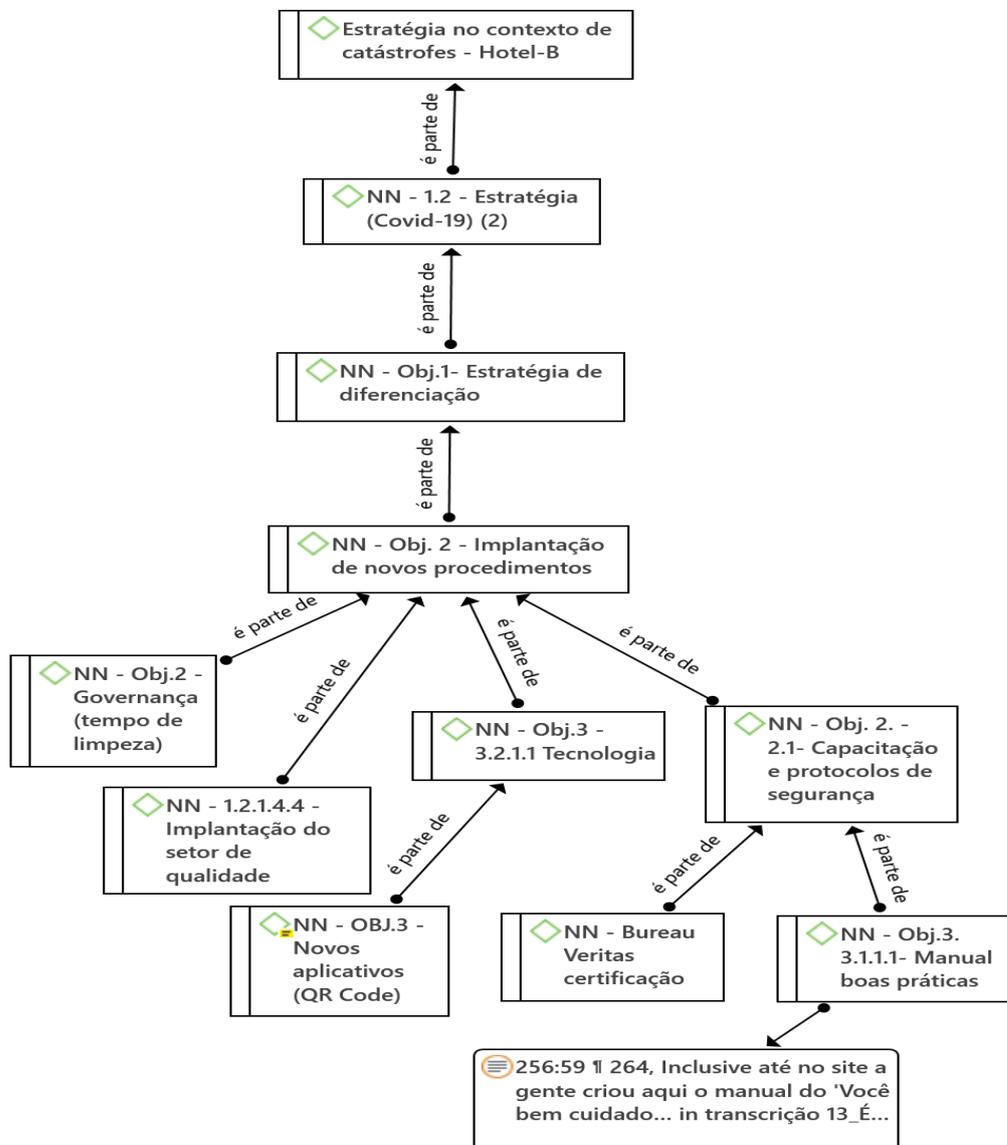
A ação promovida pelo *trade* turístico da localidade foi percebida na catástrofe do óleo e da covid-19. A primeira situação relaciona-se à comunicação para que ocorresse por meio de canais como site, redes sociais e e-mails. No caso do óleo, as redes sociais foram a principal via de comunicação com os clientes. “[...] E a transparência de mostrar o que está acontecendo, e a realidade, é, para quem está nas nossas redes sociais. [...] Isso é uma questão: comunicação. Né? Transparência e manter todos informados” (ENTREVISTADO 6\_ PG-CME-B). No caso da covid-19, a comunicação interna foi fundamental. A ideia foi orientar os colaboradores para que as informações fossem repassadas de forma transparente e pautadas dentro do que os órgãos exigiam. O Entrevistado\_5 PG-AC-B explica:

[...] Mas foi muito discurso de alinhamento frente ao decreto que a gente seguia, a gente lia decreto, eu lembro que eu botava o decreto no meu celular para ler, porque muita coisa principalmente em relação a eventos que parou de funcionar totalmente. Então, a gente não fazia nada que fugisse do decreto. E aí, caso o hóspede tivesse

dúvida, a gente encaminhava o decreto: 'Não, olha, nós não podemos fazer tal coisa, conforme o decreto'.

Esse relato corrobora os autores Ribeiro, Fonseca e Tapa (2020), visto que reconhecem que a comunicação quando clara e ética as empresas adquirem confiança e esse fator pode fazer a diferença mesmo em um cenário adverso. Para tal, Giousmpasoglou, Marinakou e Zopiatis (2021) esclarecem que capacitações se tornam ferramentas importantes nos eventos dessa magnitude e devem envolver a comunidade para obter integração com a situação.

**Figura 14 – Estratégia do Hotel-B no contexto das catástrofes**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A segunda situação que é parte da ação do *trade* turístico é expressada pelos mutirões de limpeza da praia que ocorriam diariamente e envolviam colaboradores do Hotel-B, independentemente de cargo. No caso do evento do óleo, os mutirões foram estabelecidos pelos hotéis da região em prol de limpar a praia. O Entrevistado\_ 5 PG-AC-B explica a ação: “[...] E na verdade era uma limpeza coletiva, né? Porque tem ali Porto de Galinhas e acaba que todos hotéis se uniram nesse, nesse, nessa ação”.

Essa mobilização envolveu parcerias com outras instituições da região (*Convention Visitours Bureau* e AHPG) e busca por apoio de órgãos municipais que pudessem colaborar na limpeza e na doação de equipamentos para remoção do material nas praias. O Entrevistado\_ 7 PG-GC-B relata: “[...] Houve um esforço grande, houve um envolvimento gigantesco, a, das instituições privadas, é, com o poder público, com imprensa, com comunidade, para minimizar os impactos que aquela, que aquele episódio trouxe para o destino”.

Para o Hotel-B, estabelecer parcerias com outras instituições foi importante visto que, com papéis e responsabilidades bem definidos, cada qual executava a sua parte no processo. Como exemplo comunicado pelo Entrevistado\_ 5 PG-AC-B:

[...] A própria região, existe a Associação de Hotéis de Porto de Galinhas. Não sei se você conhece. Que é a AHPG. Nós somos um dos hotéis associado à AHPG. E a própria Associação uniu esforços junto aos hotéis para fazer as campanhas findarem, né? Então, todas focadas na sustentabilidade. 'Vamos limpar nossa praia'. É, e isso ser divulgado, né? Assim de forma, vamos dizer assim, organizacional perante o distrito Porto de Galinhas.

No tocante à covid-19, o *trade* também se uniu para antecipar-se na produção de um manual de biossegurança no combate à pandemia da covid-19. Logo, contactar órgãos competentes sobre o assunto foi uma atitude proativa estabelecida pelo Hotel-B, outros estabelecimentos hoteleiros e instituições locais no enfrentamento desse evento. O Entrevistado\_ 7 PG-GC-B explica que essas parcerias foram importantes para o funcionamento seguro do negócio:

[...] É, durante a pandemia mesmo foi feita uma parceria da Associação de Hotéis de Porto de Galinhas com o Hospital Português de Recife, para desenvolver os protocolos de covid. Então, como é que ia funcionar os padrões de atendimento tanto do funcionário e quando o turista chegasse.

A diferenciação é a estratégia presente na catástrofe da covid-19. A implantação de novos procedimentos é parte dessa estratégia fundamentada no setor de governança (tempo de limpeza), implantação do setor de qualidade, tecnologia (novos aplicativos *QR Code*), capacitação e protocolo de segurança. Este último englobando a questão do *Bureau Veritas* (certificado) e manual de biossegurança.

Para Samuel, Siagian e Octavia (2017), uma organização pode se diferenciar de várias formas. No caso do Hotel-B, a implementação de novos serviços foi uma maneira encontrada pela empresa para posicionar o produto em evidência em meio à pandemia, dessa forma pode-se fornecer um serviço superior e fortalecer a marca no mercado (LI; ZHOU, 2010; GORONDUTSE; HILMAN, 2018).

O primeiro serviço implantado está relacionado à rotina de limpeza do setor de governança. A pandemia exigiu que os hotéis reavaliassem a política de limpeza (SHARMA; KAUSHIK, 2021). Alguns empreendimentos inclusive buscaram uma espécie de “selo” como garantia dos novos padrões exigidos (MOREIRA; LOPES; CARNEIRO, 2020).

Sharma e Kausshik (2021) examinaram a questão dos novos procedimentos de limpeza que foram implantados para o enfrentamento da pandemia. Muitos processos foram alterados e outros surgiram, porém o padrão de limpeza precisou ser revisto para que a confiança dos hóspedes pudesse ser mantida. Dentre os processos de limpeza que emergiram na pandemia, o estudo destaca a gestão da roupa de cama e de resíduos e a baixa frequência ou nenhuma de limpeza nos apartamentos quando ainda ocupados. No caso do Hotel-B, o empreendimento passou por adaptações no processo de limpeza e novas práticas foram introduzidas no setor de governança. O Entrevistado \_6 PG-CME-B detalha que:

[...] O tempo de limpeza da camareira mudou. É, as equipes mudaram. Porque daí, tem um, agora tem uma equipe suja, que é a que tira, é, as toalhas a parte do suja, que o hóspede anterior deixou e a equipe entra para limpar. Antes você podia, depois o restaurante podia entrar na acomodação para colocar uma espuma. Agora, a última pessoa que entra na acomodação tem que ser a supervisora de governança. Porque ela vai fechar a porta ninguém mais vai entrar. Então, toda a operação mudou.

O segundo serviço implantado está relacionado à questão do setor de qualidade (HERNÁNDEZ-PERLINES *et al.*, 2019; JALILVAND *et al.*, 2018; BENAVIDES-VELASCO; QUINTANA-GARCÍA; MARCHANTE-LARA, 2014). Yeng, Jusoh e Ishak (2018) compartilham dessa compreensão e complementam ao indicar a relevância do setor de qualidade para o aumento da vantagem competitiva.

No estudo de Hernandez-Perlins *et al.* (2019), os resultados mostram que o setor de qualidade influencia a capacidade inovadora e o desempenho das organizações hoteleiras. Os achados desta pesquisa estão alinhados a Hernandez-Perlins *et al.* (2019), nesse sentido o Entrevistado\_5 PG-AC-B explica:

[...] Então, por exemplo, chegou lá no hotel um departamento de qualidade, que não tinha. E com, com a pandemia isso se findou. Para que os serviços sejam o mais detalhados possível, o serviço seja mais personalizado. O que é que a gente quer mais. Então, com certeza findou muitas oportunidades, hoje a gente trabalha de uma forma muito mais direcionada, mais focada realmente no hóspede, se criou várias inovações no restaurante.

Jalilvand *et al.* (2018, p. 602) complementam: “[...] a qualidade tornou-se uma questão mais estratégica e o foco foi ampliado para a manutenção e melhoria contínua de todas funções dentro de uma empresa e a qualidade de seus relacionamentos com as partes interessadas”. Logo, investir no setor de qualidade possibilitou aos hotéis se aproximarem da excelência organizacional e obter benefícios significativos.

No tocante ao terceiro aspecto relacionado à implantação de novos serviços, está a tecnologia (LIU; HUNG, 2021; LAU, 2020; SIGALA, 2020). Esse fator permitiu o desenvolvimento e manutenção do negócio. Provavelmente, muitos desses processos permanecerão após a pandemia (ZENG; CHEN; LEW, 2020). Sharma *et al.* (2021) complementam que os hotéis adotaram rapidamente muitas práticas para lidar com a pandemia.

No Hotel-B, a tecnologia impactou na revisão e desenvolvimento dos processos de trabalho. O Entrevistado\_7 PG-GC-B explica: “[...] então, mudou uma série de processos é, é, como esses que eu citei são exemplos. E eu tenho certeza que outras coisas virão. Outras coisas, algumas podem ser passageiras, outras realmente vieram para ficar”.

Dentre os processos citados pelo Entrevistado\_7 PG-GC-B está o check-in *on-line* para evitar o contato com superfícies e objetos, além de reduzir o tempo médio de atendimento. Essa inovação está alinhada ao que se encontra preconizado no protocolo desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Pernambuco (ABIH-PE), que postula sobre a tecnologia na hotelaria (OLIVEIRA *et al.*, 2020; ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B).

O *QR Code* foi destaque nessa pandemia e proporcionou benefícios para os hóspedes e a organização estudada, pois reduziu consideravelmente o uso de papel com as impressões de cardápios e outros informativos do hotel. Com o uso dessa ferramenta, todas informações foram direcionadas para a plataforma, proporcionando segurança aos usuários e comodidade para acessar os serviços (ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B).

Finalmente, a capacitação e o protocolo de segurança que são parte do processo de implantação de novos serviços no Hotel-B. A capacitação é um fator que deve ser levado em consideração numa situação adversa, como de catástrofes (BROWN *et al.*, 2018; NGUYEN; IMAMURA; IUCHI, 2018; HAO; XIAO; CHON, 2020). Stergiou e Farmak (2021) postulam uma série de medidas corretivas para empresas e colaboradores que precisam atuar no cenário pandêmico. Dentre elas, a capacitação é destacada visto que auxilia na orientação dos funcionários permitindo entendimento da realidade, na prevenção e proteção dos colaboradores, seus familiares e clientes.

Faz-se necessário estabelecer políticas de comunicação nas capacitações para o alinhamento do discurso entre organização e colaboradores (STERGIOU; FARMAKI, 2021;

HAMOUCHE, 2020). Logo, buscar profissionais especializados para orientar, capacitar gestores e colaboradores foi uma decisão tomada no Hotel-B para enfrentar a covid-19. O Entrevistado\_7 PG-GC-B detalha:

[...] Mas uma coisa que foi muito feita foi, capacitação, capacitação, capacitação e cobrança, cobrança porque é, não é uma coisa, assim, fácil de você fazer, mudar a cultura, mudar, mudar a forma que você passa anos trabalhando atendendo uma pessoa e de repente vem com uma série de protocolos novos.

Esse relato converge com Hamouche (2020), que defende que as capacitações são importantes porque auxiliam o processo de mudança de comportamento dos colaboradores. Isso se faz necessário para o enfrentamento da doença e facilita a comunicação transparente. Na pandemia, muitas informações surgiam quase que diariamente, gerando dúvidas e medos na sociedade. Diante disso, Teng, Wu e Li (2020) ressaltam que os hoteleiros devem treinar suas equipes para implementar as medidas de proteção à covid-19, incluindo: causas, formas de transmissão, sintomas, limpeza e protocolos de segurança.

No que concerne os protocolos de segurança, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), em parcerias com empresas e associações hoteleiras brasileiras, publicou o protocolo com objetivo de auxiliar os hoteleiros para a retomada segura (Protocolo - FOHB - FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL, 2020).

No caso do Hotel-B, foi desenvolvido um manual “Você bem cuidado”, em parceria e com as orientações de profissionais e instituições locais, como: consultoria especializada, *Bureau Veritas*, AHPG, *Convention Bureau*, o médico do trabalho da empresa e de hospital renomado da capital do estado (ENTREVISTADO 6\_ PG-CME-B; ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B; ENTREVISTADO 8\_ PG-CC-B). Portanto, uma série de medidas foi estabelecida para o desenvolvimento do negócio conforme relato do Entrevistado\_5 PG-AC-B:

[...] O hotel colocou, é, lavabo por todos ambientes possíveis. Desde entrada de funcionário no Hotel, lavabo em restaurante, lavabo em recepção, vários dispenses de álcool gel na recepção. O hóspede quando chega no quarto, até hoje, ele vai ter máscara disposição, ele vai ter álcool em gel em sachê, né? [...] A gente já começou a implementar essas medidas, né? [...] Então, a gente começou a fazer essa campanha 'Bem cuidado', inclusive divulgada no nosso Instagram. Para garantir que o hóspede que está vindo ao nosso hotel, tenha uma segurança.

Um estudo realizado em hotéis na Espanha contou com a análise das medidas que foram tomadas para o retorno das atividades hoteleiras. O *Bureau Veritas (safeguard)* é citado como medida adotada pelo Hotel Meliá a fim de apoiar a empresa na certificação do cumprimento das normas e protocolos de segurança exigidos por autoridades sanitárias para o enfrentamento da covid-19, no tocante à proteção de pessoas, processos e instalações. (RODRÍGUEZ-

ANTÓN; ALONSO-ALMEIDA, 2020), portanto os resultados desta investigação estão em consonância com esse entendimento.

O Hotel-B é certificado com o selo *SafeGuard – Bureau Veritas*. Fato relatado pelo Entrevistado 6\_PG-CME-B:

[...] É, e a gente buscou esse selo de certificação que audita e comprova que esse protocolo que a gente está aplicando é eficiente. Então, a gente tem o selo Safeguard, que é uma certificação internacional, é, para que o hóspede veja que os protocolos, que não só os protocolos existem como eles estão sendo aplicados e que eles são eficazes na proteção dele e nossa também.

No site do *Bureau Veritas* é possível localizar as organizações que são certificadas e o Hotel-B encontra-se nessa lista. Sobre o assunto, é importante considerar que:

O *SafeGuard* é concedido a empresa para uso em instalações específicas onde a empresa implementou políticas e procedimentos alinhados com os requisitos regulatórios locais, boas práticas de higiene, saúde e segurança que apoiam a mitigação da propagação do SARS-CoV-2 (a causa da covid-19). Após uma auditoria remota, o rótulo é inicial. Após uma auditoria no local, o rótulo é confirmado (BUREAU VERITAS, 2021).

Esse tipo de certificação é importante, pois além de orientar e formalizar a adoção dos protocolos de higiene e prevenção de riscos específico para a covid-19, promove a impressão de segurança nos clientes que estão retomando as viagens.

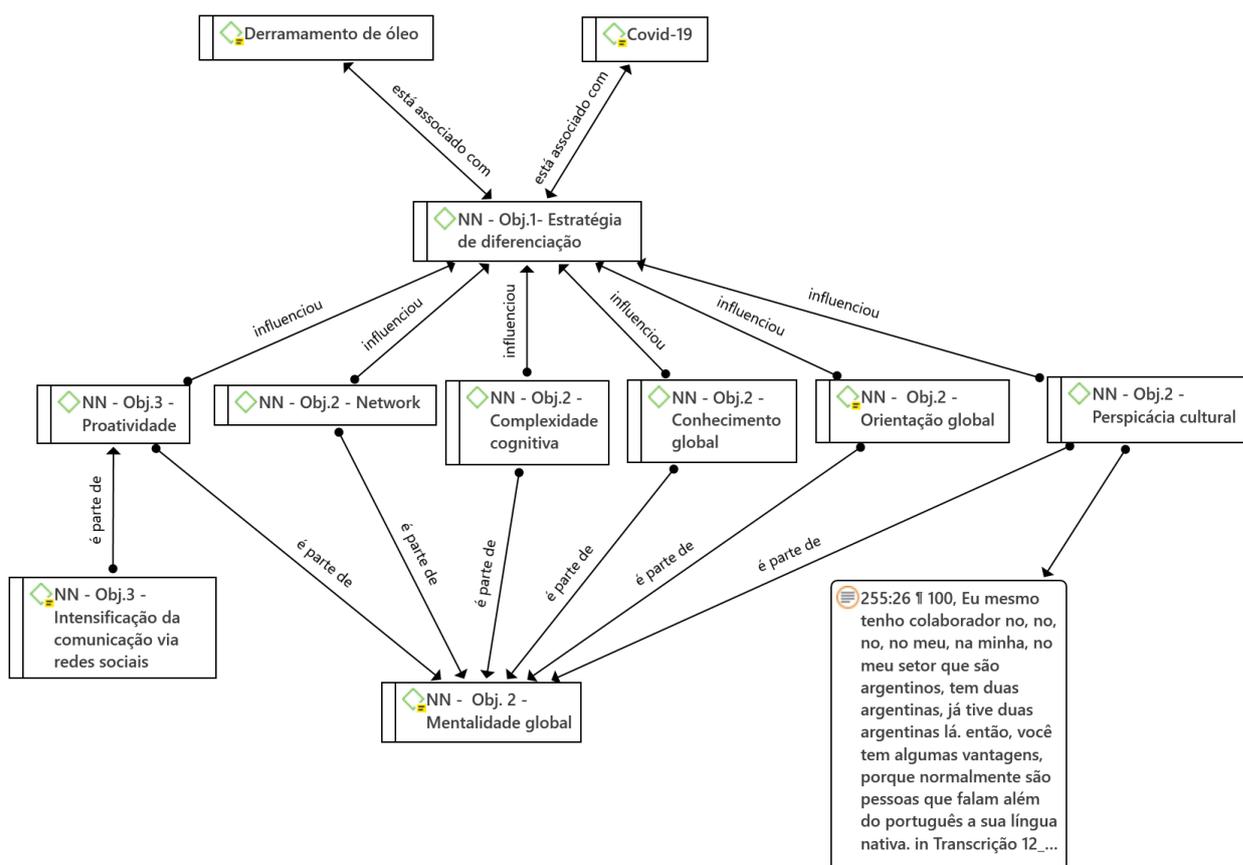
#### **4.2.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelo Hotel-B no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19**

Após discussão da principal estratégia utilizada no contexto de catástrofes, busca-se neste tópico responder ao segundo objetivo específico da investigação que é verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19. A Figura 15 apresenta os fatores da mentalidade global, a saber: proatividade, *network*, complexidade cognitiva, conhecimento global, orientação global e perspicácia cultural. A figura também mostra a relação dos fatores com a estratégia implementada pelo Hotel-B no enfrentamento das catástrofes estudadas nesta pesquisa.

De acordo com a Figura 15, o derramamento do óleo está associado à diferenciação, que foi influenciada pela proatividade e *network* da mentalidade global (MG). Durante a catástrofe do óleo, houve a intensificação da comunicação nas redes sociais.

No tocante à covid-19, *network*, complexidade cognitiva, conhecimento global, orientação global e perspicácia cultural são os aspectos da MG que influenciam também a estratégia de diferenciação.

**Figura 15 – A mentalidade global e a estratégia do Hotel-B frente às catástrofes do óleo e covid-19**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

No derramamento de óleo, a proatividade foi o primeiro aspecto da mentalidade global que influenciou a formação da diferenciação. A proatividade está associada à ação voltada para o futuro que pode afetar o ambiente (LASISI *et al.*, 2019; RAKI *et al.*, 2021; DU; MA; LIN, 2021). Os estudos de Strauss e Parker (2018) e McCormick *et al.* (2019) mostram que organizações interessadas em aumentar a proatividade buscam selecionar profissionais com personalidades e habilidades específicas e enfatizam que o comportamento proativo é um fator importante em situações organizacionais inesperadas.

No Hotel-B, a proatividade influencia a parceria da empresa com outros empreendimentos e instituições, a exemplo da AHPG e *Convention* que promovem, por meio

de seus gestores, diretores, colaboradores, mobilizações e ações sociais em prol de minimizar os impactos causados pelo óleo na região (ENTREVISTADO\_ 7 PG-CC-B). O Entrevistado\_15 PG-DE-F detalha:

[...] Olhe, nós fizemos, nós fizemos diversas reuniões antes do óleo chegar aqui. Os hotéis associados se reuniram não foi nem uma, nem duas, nem três vezes antes que o óleo chegasse. Várias ações foram discutidas. Depois dos hoteleiros chegarem a um consenso, nós chamamos a população de um modo geral, as lideranças da comunidade para se reunir conosco. [...] A associação uniu-se aos órgãos competentes, no caso estadual, federal e municipal para espelhados nos acontecimentos em outras localidades, uma vez que o óleo vinha, é, navegando geograficamente, já se previa em qual data ele deveria e em qual localidade. Baseado nessa previsibilidade dos acontecimentos anteriores, nós unidos, associação, município, estado e outras, e a própria comunidade, nos preparamos para receber o óleo. Como foi que a gente se preparou? Tava previsto que o óleo ia chegar na madrugada do dia tal. Antes do óleo chegar, nós já tínhamos boias que conseguimos no, em Suape, certo? Aquelas boias que, é, elas delimitam a, um derramamento de óleo, qualquer coisa.

As redes sociais desempenham papel importante em situação de desastres (MARTINEZ-ROJAS; DEL CARMEN PARDO-FERREIRA; RUBIO-ROMERO, 2018; KIM, HASTAK, 2018; WILKIN; BIGGS; TATEM, 2019). Nesse sentido, Martinez-Rojas, Del Carmen Pardo Ferreira e Rubio-Romero (2018) postulam que a internet e as redes sociais são ferramentas importantes para divulgação e obtenção de notícias atualizadas. Os dados do Hotel-B estão no mesmo sentido tendo em vista que ocorreu a intensificação da comunicação por meio das redes sociais, conforme relato do Entrevistado\_6 PG-CME-B:

[...] Então, houve sim um, um guia que naquele momento foi o dono do hotel, porque a gente não tinha o gerente ainda, é, que foi muito importante, de, de dizer: 'ó, a gente precisa conversar com as pessoas. A gente precisa ir lá na praia e fazer uma live para mostrar a água transparente. Que o óleo já foi'. Né? Porque as pessoas por muitos dias depois continuaram ligando perguntando como é que tava, se dava para vir, se não dava. Então, hoje, eu ia para lá e fazia foto. Botava com horário, fazia a live para ver que ele tava ao vivo ali, que eu tava pisando na água, com a água transparente. Enfim. Isso tudo foi a cabeça dele que olhou para frente e, e percebeu que a gente tinha que conversar com as pessoas. Se a gente ficasse quieto, isso ia acontecer, que elas iam, elas não iam ficar perguntando, elas iam simplesmente tomar decisão de não vir.

A ação do empreendedor de orientar os colaboradores sobre a necessidade de conversar com as pessoas, conforme explicação do Entrevistado\_6 PG-CME-B, reforça o comportamento proativo associado à mentalidade global.

*Network* é o segundo aspecto associado a ambas catástrofes (óleo e covid-19) que influencia a ação com o *trade* e a estratégia de diferenciação. Brandão, Breda e Costa (2019) defendem que o *network* formado entre as organizações é fundamental para o surgimento de novos produtos e serviços. De modo complementar, Stare e Križaj (2018) postulam que

estabelecer *network* amplia a possibilidade para aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências, promovendo inovação no turismo.

O *network* no Hotel-B sempre foi uma prática considerada importante para o desenvolvimento do negócio na região, conforme explica o Entrevistado \_6 PG-CME-B:

[...] a gente, a própria questão do network de da, da, da, de fazer as coisas melhores, a gente troca muito com esses hotéis também. 'Ah, o que você está fazendo aí para tal coisa'. Enfim, nessa troca de informações para poder melhorar ou para resolver alguma coisa que a gente não tenha solução dentro. Então, não tem como fazer nada sozinho.

No caso do derramamento de óleo, essa relação com o *trade* tornou-se ainda mais próxima com vistas a minimizar o impacto da catástrofe na região. Logo, as instituições *Convention* e AHPG, que trabalham na divulgação do destino, buscaram parceiros (ELO cartões e Sebrae) para colaborar com recursos e compra de materiais específicos para remoção do óleo. O Entrevistado\_13 PG-D-E relata:

[...] A gente ficou achando que no, na época do óleo, todo mundo ia ter um impacto grande financeiro. Aí, consegui um recurso para, pros, através do Sebrae, pras micro e pequenas empresas. O Sebrae é muito atuante aqui também.[...] No período do óleo pessoal da ELO ajudou também, porque eles [...] Eles mandaram recurso até para a gente comprar e a gente que foi atrás de dinheiro para poder comprar, como é que fala? Luva, balde, tonel, tudo isso.

O estudo de Dar (2019) evidencia que o *network* influencia as decisões, propicia credibilidade inicial e promove acesso a novos relacionamentos. Na pandemia, o Hotel-B trocou informações com outros hotéis, AHPG e *Convention*, assim por meio dessas instituições, estabeleceu parceria com hospital e focou na capacitação com profissionais especializados para esclarecer a situação (ENTREVISTADO 7\_ PG-GC-B).

Na catástrofe causada pela covid-19, o *network* vem influenciando a estratégia de diferenciação. A diferenciação esteve marcada pela mudança no processo de higienização dos apartamentos, como explica o Entrevistado\_5 PG-AC-B: “[...] Então, os quartos eram, são desinfetados com vapor de ozônio”. A mudança no processo de limpeza foi importante para retomada do negócio e foi divulgada nas redes sociais do próprio hotel todos protocolos, como forma de comunicar aos hóspedes que ao se hospedar no Hotel-B estariam seguros (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B). Outra diferenciação percebida está relacionada à infraestrutura. Nela, o Hotel-B passou por algumas reformas em que varandas foram ampliadas e espaços foram criados ou adequados para atender demandas específicas (ENTREVISTADO 7\_ PG-GC-B; ENTREVISTADO 8\_ PG-CC-B).

A complexidade cognitiva da mentalidade global (MG) é o terceiro item que influencia a estratégia de diferenciação do Hotel-B. A complexidade cognitiva é um fator importante na

mentalidade global (FEE; GRAY; LU, 2013). Da'as, Schechter e Qadach (2020, p. 400) complementam que: “Um indivíduo cognitivamente complexo pode perceber construções, pessoas ou situações de vários pontos de vista diferente”.

Da'as, Schechter e Qadach (2020) analisaram o nível de complexidade cognitiva de gestores de cinco universidades. Os resultados apresentam que indivíduos com alto nível de complexidade cognitiva possuem mais abertura à experiência, extroversão e são pessoas meticolosas.

Nesta pesquisa, diante do contexto, é considerada a experiência dos empreendedores e gestores como referência para o nível de complexidade cognitiva. Assim, tanto os empreendedores quanto os gestores possuem experiência internacional. Essa experiência, além da relação com a mentalidade global, promove no negócio aspectos diferenciados, fato relatado pelo Entrevistado \_6 PG-CME-B:

[...] É, ele foi numa viagem o ano passado em que ele [...] são vários gestores de diversas empresas brasileiras que fazem uma excursão para os Estados Unidos e vão visitar empresas que são cases em alguma área e uma delas foi Volkswagen. Ele voltou Encantado. Eles conheceram o CEO da Volkswagen, enfim, e trouxe algumas coisas que o, é, principalmente em questão da gestão de pessoas, é, que ele achou interessante da conversa lá que eles tiveram. [...] Então, ele sim, ele viaja o tempo todo e traz essas tendências de fora.

Já o Entrevistado\_5 PG-AC-B ressalta a mudança ocorrida no setor de gestão de pessoas durante a pandemia, a partir da implantação do departamento de “gestão estratégica e talento de pessoas” mais atuante e direcionado aos colaboradores. Essa diferenciação foi percebida por colaboradores da organização, conforme indicado:

[...] então, hoje a gente tem um departamento de gestão estratégica e talento de pessoas, que começou a trabalhar realmente com gente, lidar com jeito. Não só um departamento de RH que cuida de burocracia de funcionário: registro de ponto, folha de pagamento. Nada disso. A gente tem um departamento lá que cuida do funcionário, mais do que um funcionário. Isso ainda está sendo implementado, mas já é uma grande mudança (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B).

O fato de aprender com a gestão global, conhecer pessoas com outras visões e buscar informações do mercado global permite ao indivíduo a oportunidade de diferenciar-se como profissional (WINCK *et al.*, 2016). Esse fato tem relação com o quarto aspecto identificado no Hotel-B: o conhecimento global.

No Hotel-B, o conhecimento global da MG influencia a estratégia de diferenciação. Para He *et al.* (2020), a mentalidade global suscita os dirigentes a buscar informações sobre outros mercados internacionais, atuando como atividades apoiadas no conhecimento global.

O conhecimento global afeta a diferenciação caracterizada pela inclusão de novos serviços oferecidos para os hóspedes, derivado das experiências do empreendedor do Hotel-B nas viagens e contatos com outras culturas conforme relato do Entrevistado \_6 PG-CME-B: “[...] Então, quando ele ver serviço diferente, a gente tem essa questão do chá da tarde, foi uma ideia que ele trouxe de um hotel, eu não vou lembrar de que país, mas foi uma experiência que ele teve em um hotel e que ele gostou muito e trouxe para cá.” Ainda de acordo com o colaborador, o chá da tarde torna-se um diferencial para os clientes pelo volume de itens disponibilizados se assemelhando quase a uma refeição (ENTREVISTADO 6\_ PG-CME-B).

Em situações em que houve a necessidade de atender hóspedes do exterior, a direção do Hotel-B buscou um profissional conhecedor da cultura para prestar serviço diferenciado e atender o hóspede com excelência. O Entrevistado\_7 PG-GC-B exemplifica:

[...] A gente tem, por exemplo, o hóspede judeu. Por algumas vezes, a gente teve, inclusive que a, contratar terceiro, terceiros no sentido de um Rabino, a, assim, eu acho que você sabe disso, você trabalha com, com turismo e hotelaria, a gente tem a primeira sinagoga das Américas. Né? Inclusive, é, é uma argumentação excelente para trazer, para atrair o pessoal lá de Nova Iorque, tem uma comunidade Judéia, judaica muito grande. Mas o judeu ortodoxo, ele não come qualquer coisa. Então, a comida dele passa por um processo que só o rabino que consegue fazer isso e tal. Então, no hotel eu não tenho nenhuma brigada específica para atender isso. Então, quando eu tenho uma necessidade dessa, eu preciso procurar alguém que, que consiga atender essa especificidade, é, com a qualidade necessária. Então, a gente conseguiu, no caso do judeu, encontrar um rabino, a gente fez uma, um acordo com ele, que quando tinha essa necessidade, a gente contratava um tipo de comida kosher para poder atender esse público, é, judeu.

A orientação global da MG é o outro fator que influencia a estratégia de diferenciação e a forma como o serviço é oferecido traz destaque ao Hotel-B. No que tange esse aspecto, o empreendimento possui no quadro funcional dirigentes com atuação no mercado internacional com orientação global. Para o hotel, o currículo desses profissionais pode agregar valor, fato relatado pelo Entrevistado\_7 PG-GC-B:

[...] Esse gerente de hospedagem mesmo que morou em Las Vegas e que trabalhou no hotel em Las Vegas, tem certas coisas no dia a dia, por exemplo, na área de hospedagem, na área de governança, que como ele trabalhou em hotéis maiores, terminam trazendo alguns, alguns, alguns ajustes na operação que terminam ajudando no dia a dia, por exemplo, na operação de governança. Né? No controle das camareiras, na distribuição, na, no, no, como é que eu posso dizer? Na, vixe, me deu, me deu branco aqui, mas, no cronograma das camareiras.

A contratação do gerente geral (GG) que atuou no mercado internacional da Irlanda e África promoveu mudanças profícuas, inclusive na cultura da organização. Esse achado está

alinhado ao estudo de Covin e Miller (2014) que revela que o nível de orientação global do dirigente induz as ações, percepções e o nível de comprometimento na tomada de decisão.

O GG iniciou a gestão em dezembro de 2020 na pandemia (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B). Após sua contratação, foi realizada uma pesquisa de clima que reforçou o cuidado da organização com o bem-estar dos funcionários. Além disso, intensificaram-se as capacitações para informar aos colaboradores sobre o cenário pandêmico e para ter a retomada segura, garantindo o nível de prestação de serviço diferenciado (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B; ENTREVISTADO 6\_ PG-CME-B). O atendimento acaba sendo marca registrada do Hotel-B, reflexo do cuidado que a empresa procura ter com os colaboradores, considerados os clientes número um, conforme explica o Entrevistado\_6 PG-CME-B:

[...] É, o grande, a grande diferença, isso você consegue ver até nos comentários das nossas redes sociais, é, são de fato as pessoas, os colaboradores e essa, a mágica que eles conseguem fazer, é, de, de, para encantar as pessoas que vêm. Tanto que a gente nunca investiu enormemente em, em mídia digital ou em mídias pagas em geral: revista, televisão etc. Porque o nosso maior, nossa maior propaganda é o boca-a-boca. São as pessoas que saem daqui encantadas com as pessoas que estão aqui e acabam falando e recomendando para outras. [...] É, o primeiro cliente do gestor de hotel são os colaboradores, né? Se ele não cuidar deles, né? Não tem hotel.

Por fim, a perspicácia cultural é um atributo identificado da MG e influencia a estratégia de diferenciação. Sy, Tram-Quon e Leung (2017) explicam que a perspicácia cultural está relacionada ao conhecimento entre culturas. Nesse estudo, 39 gerentes participaram e um deles relatou o desafio encontrado quando iniciou a atividade profissional relacionada à comunicação porque precisou gerir colaboradores de outras culturas. Assim os dados desta pesquisa estão alinhados ao estudo de Sy, Tram-Quon e Leung (2017), conforme relato a seguir:

[...] Então, essa mistura de cultura que de novo, o grande segredo é comunicação e informação. Quando você começa a ter pessoas de fora, ou mesmo que venham de outras empresas, você precisa treinar e ensinar o que dentro da organização o que é certo e o que é errado. Inclusive quando você vai atender o público internacional, isso acontece novamente. Porque dependendo do país que você atende, tem coisas que para nós são normais, e para eles não são. Isso tem que estar claro também para quem está atendendo [ENTREVISTADO\_6 CME-PG-B).

Referente a essa categoria, lidar também com colaboradores de outras culturas é uma situação positiva quando acontece o processo de integração. O Entrevistado\_6 CME-PG-B explica:

[...] Sim, pelo processo de integração. [...] quando a gente começou a contratar haitianos, a gente teve que incluir assuntos na integração deles, que era, por exemplo: 'você não pode ficar conversando no seu idioma se têm pessoas que não falam seu idioma e não entendem perto de você. Mesmo que ela não esteja participando da conversa'. Isso é uma questão então de etiqueta, mas que as pessoas que não moraram

fora não sabem, simplesmente, não fazem formar, mas não sabem. Então, a gente começou a incluir assuntos na integração, por causa deles.

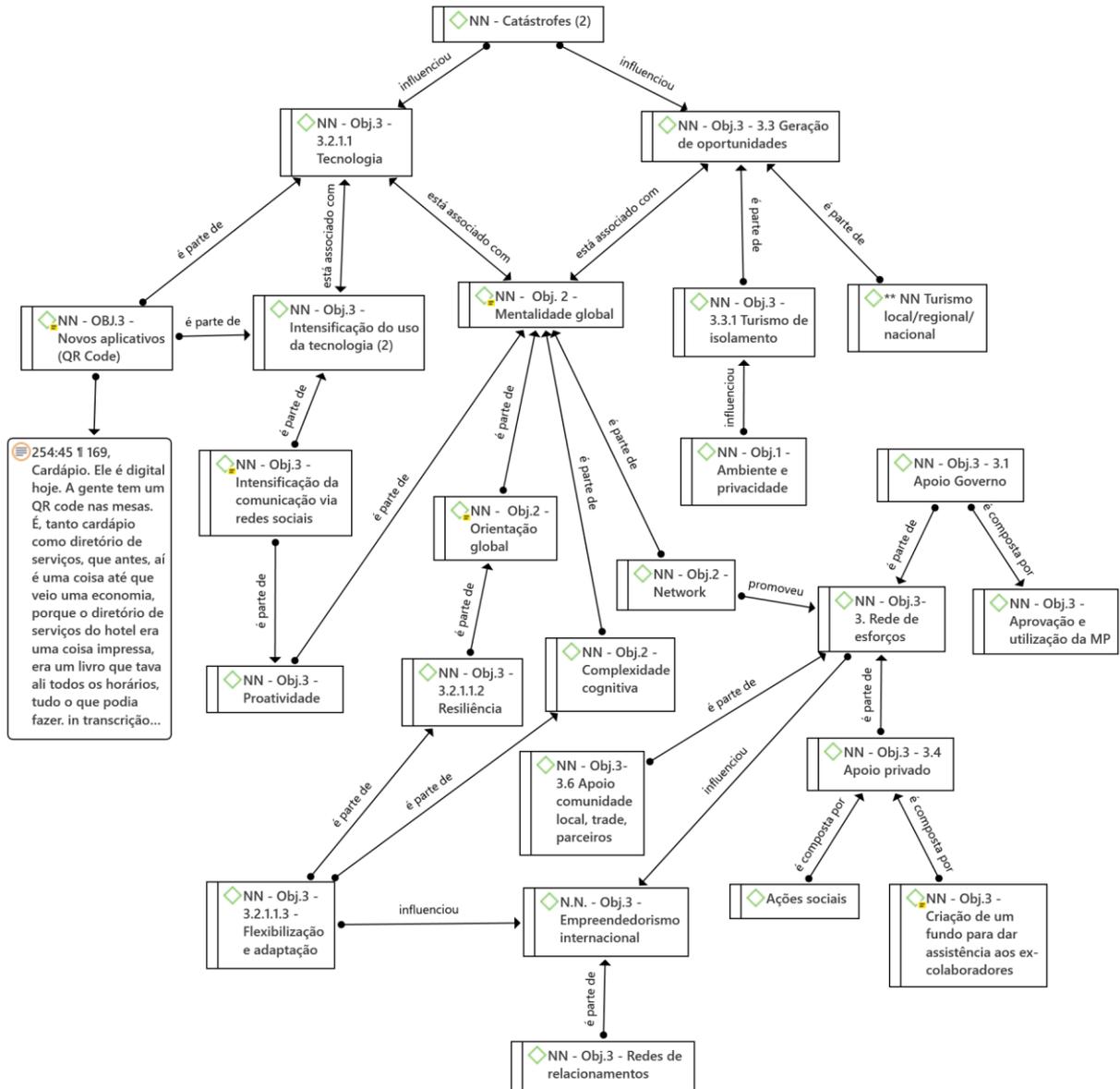
Pela dificuldade de encontrar funcionários capacitados para o nível de serviço exigido no Hotel-B, foi desenvolvida em 2021 pelo gerente geral, a universidade *on-line*. Esse projeto, ainda inicial, objetiva capacitar colaboradores de todos níveis e culturas de acordo com padrões exigidos pela organização. A ideia do projeto é também capacitar pessoas que tenham potencial para futuras contratações (ENTREVISTADO 6\_ PG-CME-B). Logo, organizações com líderes proativos captam informações importantes, possuem percepção diferenciada no que tange o comportamento e atributos que representam as capacidades cognitivas e intelectuais do líder (CARSTENS FILHO *et al.*, 2021).

Após a discussão dos aspectos da mentalidade global que influenciam as estratégias do Hotel-B, passa-se ao tópico 4.2.3.

#### **4.2.3 Análise geral de mentalidade global (Hotel-B)**

Neste tópico é proposto uma análise geral dos elementos de mentalidade global frente às catástrofes do derramamento de óleo e da pandemia da covid-19. Identifica-se na Figura 16 que a tecnologia e a geração de oportunidades influenciam as catástrofes. A tecnologia está associada à intensificação do seu uso. Os novos aplicativos (*QRCode*) é parte da tecnologia e da intensificação do uso da ferramenta tecnológica. A intensificação da comunicação via redes sociais é parte da proatividade, assim como a geração de oportunidades é constituída pelo turismo de isolamento e o turismo (local, regional e nacional). Vale ressaltar, que o turismo de isolamento foi influenciado pelo ambiente e privacidade do local.

Figura 16 – Análise geral Hotel-B



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A mentalidade global (MG) está associada à tecnologia e à geração de oportunidades. Proatividade, orientação global, complexidade cognitiva e *network* são aspectos da MG. Dentre esses aspectos, apenas o *network* promove a rede de esforços. A rede de esforços é composta por três situações: apoio do governo com aprovação e utilização de medida provisória (MP); apoio à comunidade local, *trade* e parceiros; e apoio privado formado por ações sociais e criação de fundo assistencial para ex-colaboradores.

Por fim, a flexibilização e adaptação é parte da resiliência e complexidade cognitiva. Assim como a flexibilização e adaptação, a rede de esforços influencia o empreendedorismo internacional (EI), tendo como dimensão as redes de relacionamentos.

O derramamento de óleo e a covid-19, mesmo em proporções diferentes, influenciam a tecnologia (BONFANTI; VIGOLO; YFANTIDOU, 2021; LE; PHI, 2021; ATADIL; LU, 2021). Le e Phi (2021) mapearam, baseados em 219 artigos pesquisados na mídia, as respostas estratégicas de hotéis ao enfrentamento da covid-19 e perceberam algumas implicações para o setor enfrentar o cenário padêmico. Dentre elas, prevalece que a covid-19 é fator acelerador da “inovação nos serviços” por meio da tecnologia.

Hao (2020, p. 2) postula que o novo padrão para a indústria da hospitalidade mudou de alta tecnologia e alto toque para alta tecnologia e baixo toque, os resultados desta pesquisa estão alinhados a esse entendimento. No Hotel-B, novos aplicativos como *QRCode* foram inseridos nos processos da empresa a fim de reduzir contato físico, acelerar o atendimento e evitar aglomeração, conforme relatado pelo Entrevistado\_6 PG-CME-B:

[...] Agora é tudo na nuvem. Você só precisa ter a plataforma, né? Mais, digamos, visualmente agradável e está resolvido. Então, essa é uma coisa que veio por causa da pandemia também e foi ótimo para nós. Acabou aquele monte de papel que botava nos apartamentos, era o menu do spa, era o, a propaganda da loja. Tá tudo num lugar só. Tudo virou código QR.

Na pesquisa de Awan, Shamim e Ahn (2021), os autores dissertam que usar tecnologias avançadas impedem o contato físico e não permite que os hóspedes criem memórias com as empresas de hospitalidade. Divergindo de Rahimizhian e Irani (2020) no qual enfoca a importância da tecnologia sem o contato físico, potencializando operações e serviços para promover um valor agregado direto às empresas de hospitalidade e seus clientes. O relato do Entrevistado\_5 PG-AC-B converge com Rahimizhian e Irani (2020), conforme indicado:

[...] Então, com certeza findou muitas oportunidades, hoje a gente trabalha de uma forma muito mais direcionada, mais focada realmente no hóspede, se criou várias inovações no restaurante. Até mesmo esse trabalho de QR Code, onde por exemplo, o hóspede, ele pode ali no QR Code disponibiliza, ver o que é que ele pode comprar experiência. Ele pode comprar um piquenique, ele pode comprar um jantar privativo sem precisar ligar para central de reservas, perguntando se ele pode comprar aquele evento. Ele pode ver no QR Code e consultar nosso próprio restaurante para comprar.

Outro aspecto relacionado ao uso de tecnologia é a intensificação da comunicação via redes sociais. As redes desempenham papel importante na gestão de desastres, pois permitem que as pessoas monitorem e relatem as principais atualizações do evento (PHENGSUWAN *et al.*, 2021). No caso do óleo, a comunicação via redes sociais foi acessada pelo Hotel-B. Quase que diariamente, a empresa utilizou esse canal para informar aos clientes sobre a situação do

óleo na região, conforme relatado: “[...] A gente precisa ir lá na praia e fazer uma live para mostrar a água transparente. Que o óleo já foi. Né?” (ENTREVISTADO\_6 PG-CME-B).

O entrevistado\_5 PG-AC-B complementa: “[...] O Instagram é assim, é uma das ferramentas que mais a gente interage com o público”. Esse relato converge com os estudos de Liu, Pennington-Gray e Klemmer (2015) e Seller e Laurindo (2018). Para os referidos autores, as redes sociais facilitam a comunicação da empresa com os consumidores finais, por isso é importante fazer parte do plano de gestão de desastres da organização. Yang, Kim e Pennington-Gray (2021) complementam que as publicações nas mídias sociais podem influenciar a decisão final do turista na escolha do destino. Ademais, essas plataformas possibilitam a comunicação mais realística da situação (XIAO; HUANG; WU, 2015).

Adriano, Sapelli e Dalfovo (2020, p. 2) enfatizam que: “Toda essa tecnologia junto com as mídias sociais serve também para agregar ainda mais no relacionamento entre marca e cliente”. Na pandemia, esse relacionamento foi estabelecido via redes sociais para divulgação dos protocolos de segurança utilizados no Hotel-B (ENTREVISTADO \_5 PG-AC-B).

Inclusive, esse tipo de ação foi uma recomendação da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio/ SP) publicada no Jornal Diário de PE, em novembro de 2020, a saber: “É importante que os empresários mantenham os canais digitais ativos desde já, não apenas para ofertar pacotes e destinos, mas também para que os clientes tenham uma comunicação clara dos novos protocolos de segurança do turismo”. As práticas utilizadas pelo Hotel-B durante o enfrentamento das catástrofes do óleo e covid-19 apresentaram a intensificação da comunicação via redes sociais como parte da proatividade, que por sua vez, está associada à mentalidade global.

A proatividade dos dirigentes do Hotel-B ocorreu por meio de direcionamentos aos colaboradores para melhorar a comunicação com os clientes nos dois eventos. Um dos fatores importantes da proatividade é a orientação para mudança (KIM, 2021). Essa mudança é reflexo do comportamento proativo que busca influenciar o ambiente de trabalho e melhorá-lo (NURJAMAN *et al.*, 2019). Du, Ma e Lin (2021) complementam que a proatividade influencia o comportamento das pessoas, tornando-as ativas ao invés de passivas.

O comportamento proativo da AHPG, do CEO do Hotel-B e de empreendedores de hotel vizinho foi precípuo para enfrentar a situação do derramamento de óleo. O Entrevistado\_7 PG-GC-B explica:

[...] Para o óleo, a gente usou muito isso, por exemplo, a vinda do, do Ministro do Turismo durante a crise do óleo, foi uma, uma coisa que foi cavada através da Associação, mas teve o empenho muito grande, por exemplo, do, do nosso CEO, do proprietário, do investidor [...] Né? Mas que através do conhecimento dele, das pessoas e tudo, assim como do nosso vizinho, são duas empresas que têm aí o

conhecimento lá em Brasília e tudo, conseguiram chegar no ministro e junto com a Associação conseguiram trazer ele, durante a crise do óleo.

O relato do Entrevistado\_7 PG-GC-B converge com a matéria publicada no Jornal do Commercio em outubro de 2019, com o seguinte conteúdo:

[...] Ministro do Turismo sobrevoa Litoral Sul para ver impacto das manchas. O ministro do Turismo, Marcelo Álvaro Antônio, faz um sobrevoo, nesta manhã (25), no litoral de Pernambuco. Em seguida, ele se reúne com o trade turístico de Ipojuca, no Litoral Sul, para debater os impactos do derrame de óleo nas praias.

No tocante à pandemia, o comportamento proativo ocorreu por meio dos empreendedores que anteciparam a elaboração do protocolo de biossegurança, buscando orientação de hospital e da Universidade Federal de Pernambuco. O fato foi explanado pelo Entrevistado\_14 PG-RC-E:

[...] Enquanto isso acontecia é, junto a consultorias com o Hospital Português, por exemplo, com a própria Universidade Federal, a gente conseguiu elaborar um protocolo de, ah, protocolo sanitário muito completo. Óbvio, hoje depois de um ano e meio de pandemia, todo mundo tem protocolo sanitário em todo lugar. Isso é natural. Mas eu acho que a gente saiu na frente, quando a gente pegou essas parcerias, adotou esses protocolos.

A proatividade está associada à mentalidade global (MG) (TRAN; OH; CHOI, 2016; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019). Gestores com mentalidade global respondem às mudanças (TURNER *et al.*, 2019) e podem reconhecer essas mudanças como oportunidades (KNOLL; STERNAD, 2021). Portanto, a proatividade dos empreendedores na elaboração do protocolo, possibilitou a comunicação do *trade* com o mercado internacional.

O Entrevistado\_14 PG-RC-E explica: “[...] nós fizemos um arquivo, assim, completo. Traduzimos para o espanhol, que é o nosso mercado principal, é, é, internacional, a, a América Latina. E enviamos para todos operadores assim: olha, olha como a gente está trabalhando”. Esse relato corrobora a explicação do Entrevistado 8\_ PG-CC-B: “[...] Mas comercialmente falando, mesmo nesse período, somente nesse período pandêmico, a gente sempre manteve contatos, e mantém até hoje, com nossos parceiros comerciais”.

A geração de oportunidades foi outro fator influenciado pelas catástrofes e que também está associada à mentalidade global. Dois aspectos fazem parte da geração de oportunidades, a saber: turismo de isolamento influenciado pelo ambiente privativo do empreendimento e a questão do turismo local, regional e nacional.

A privacidade é algo característico do Hotel-B, conforme relata o Entrevistado\_6 PG-CME-B: “[...] Então, as coisas que fazem o Hotel-B ser diferente, é que você não se sente num hotel grande. Mesmo quando ele está lotado, é, quando você anda pelo hotel, você não vai sentir isso. Você continua sentindo aquela privacidade, aquela tranquilidade”.

A própria infraestrutura do Hotel-B e suas acomodações proporcionam um ambiente privativo, despertando o interesse de turistas que buscam esse propósito. O turismo de isolamento foi uma prática que emergiu por conta dos efeitos da pandemia da covid-19 (CALIXTO, 2020). Assim as pessoas, mesmo que de forma gradual, puderam sair de suas residências, buscaram locais que proporcionassem segurança, contato com a natureza, serviços diferenciados e amplos espaços (MOREIRA; LOPES; CARNEIRO, 2020; VIEIRA, 2021). A explicação do Entrevistado\_7 PG-GC-B corrobora esse entendimento, quando explica:

[...] porque logo depois que a pandemia começou a permitir o, o, a retomada, digamos assim, o hotel, a por ter um diferencial, a nesse sentido de atendimento de qualidade, da proposta com Bangalô com privacidade, essa individualidade que as pessoas buscavam, fugindo um pouco do turismo de massa e tudo, a, houve realmente uma demanda muito forte por isso.

Outro fator relacionado à geração de oportunidades está a questão do turismo local, regional e nacional. Com as fronteiras fechadas e salários reduzidos, o turista buscou outras alternativas para o lazer (SILVA; SILVA, 2021). De acordo com a matéria publicada na revista Exame em novembro de 2020, observa-se que: “[...] a pandemia mudou radicalmente os hábitos de consumo dos brasileiros” (SOUZA, 2020, p. 2).

Com o retorno das atividades turísticas, o Hotel-B buscou atender o mercado local/regional/nacional, dessa forma percebeu-se a presença de turistas das regiões Sul, Sudeste, Centro-oeste, Nordeste (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B). O relato do Entrevistado\_5 PG-AC-B está no mesmo sentido da matéria divulgada no jornal Diário de Pernambuco em dezembro de 2020: “[...] além disso, a principal aposta, por enquanto, continua sendo no turismo regional, com a maioria dos turistas vinda dos próprios pernambucanos, assim como dos turistas dos estados vizinhos. Inclusive, esse foi o perfil da ocupação para as festividades de final de ano no estado” (MOROSINI, 2020).

Associados à tecnologia e à geração de oportunidades está a mentalidade global (MG). Como parte da MG estão a proatividade, orientação global, complexidade cognitiva e o *network* (GOXE; BELHOSTE, 2019). A orientação global é o segundo aspecto da MG e seu conceito está relacionado à característica e desejo do empreendedor de adentrar em ambientes internacionais (YOON; KIM, 2016). Para tal, a importância de estabelecer relações com o mercado internacional é condição *sine qua non*.

Na época do derramamento de óleo, o Hotel-B manteve relação com o mercado internacional. O Hotel-B vinculou-se à Associação Brasileira de Viagens de Luxo (*Brazilian Luxury Travel Association – BLTA*), organização com penetração no mercado internacional (ENTREVISTADO 8\_ PG-CC-B).

Já na pandemia da covid-19, a Associação de Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG), entidade que promove o destino, continuou a comunicação com os mercados internacionais. O Entrevistado\_15 PG-GC-F explica:

[...] Mas a gente precisava continuar se comunicando tanto com os passageiros finais, como os, os, players do mercado, né? E, como as operadoras, as agências, elas estavam também em home office, com pouco movimento de venda, né? O, apenas remarcações, havia uma disponibilidade de tempo das pessoas de participar de treinamentos on-line. Aí, a gente utilizou as ferramentas que a gente tinha, como: é, Google Meet, Zoom [...] Para tentar fazer treinamento. E a gente teve bastante treinamento. Acho que quase três mil pessoas, no período de um ano, foram treinadas, é, para vender Porto de Galinhas. [...] A gente não ficou, e, e assim, o, o contato com essas pessoas era quase que diário, porque alguém tinha uma dúvida: 'olha, como é que está aberto? Vai abrir quando? Tem que remarcar'. Aí, a gente falava com alguém na Argentina: 'como é a situação aí na Argentina? Tem voo? Não tem voo? O argentino está querendo sair daí depois que retomar, que abrir tudo? Quando abrir fronteira'. Então, a gente não se distanciou dos, dos atravessadores, né? Dessas pessoas que vendem.

Essas ações foram as maneiras encontradas pelo Hotel-B no enfretamento das catástrofes. Enfrentar, flexibilizar e adaptar-se em situações adversas estão alinhados à resiliência que constitui a orientação global (BÖREKÇI *et al.*, 2014; DOBIE *et al.*, 2018; JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2019; ESTEVÃO; COSTA, 2020).

Prayag *et al.* (2018) e Lee, Vargo e Seville (2013) postulam que a resiliência organizacional pode ocorrer de forma planejada e adaptativa. De acordo com os dados do Hotel-B observa-se a resiliência adaptativa que emerge espontaneamente nos desastres, exige dos envolvidos adequar-se ao ambiente, necessita de excelentes redes, de ajuda mútua e gera aprendizado (NILAKANT *et al.*, 2014). Esse achado diverge de Failsal, Albrecht e Coetzee (2020), pois os autores defendem a importância do planejamento na recuperação de catástrofes.

O estudo de Nilakant *et al.* (2014) identifica quatro temáticas importantes em cenários catastróficos relacionados à resiliência, a saber: segurança e comprometimento dos colaboradores; cooperação; comando no sentido de liderar; e conhecimento organizacional. Percebe-se no Hotel-B, no decorrer das catástrofes estudadas, a presença dessas categorias indicadas por Nilakant *et al.* (2014). Na primeira temática é apresentada a questão da segurança e comprometimento dos funcionários na covid-19, sobre o assunto o Entrevistado\_5 PG-AC-B relata:

[...] Nisso, foi feito todo um trabalho de conscientização. Primeiro para os gestores, segundo para os colaboradores que voltaram a trabalhar. Então, por exemplo, nós que estávamos lá mesmo no Hotel a gente começou a, aí começou esse negócio de usar máscara. Aí o hotel começou a nos dar máscara, álcool em gel, é, o refeitório foi todo mundo reformulado para distanciamento. Então, o refeitório era todo numa parte interna, ele foi colocado todo para fora, ao ar livre. E das coisas que mais assim de cara, mudou que até hoje, persiste, é que lá no nosso refeitório tem um, um buffet, né? E a gente mesmo se servia, e até desde então, é, mesmo quem estava trabalhando lá

contra fechado eles passaram a nos servir. Então assim, ônibus também. O ônibus de transporte que ia com o ar-condicionado ligado, parou de usar ar-condicionado até hoje. A gente vai e volta com o ônibus, todo mundo janela aberta. Então assim, distanciamento. Na época não podia ir ninguém lado a lado no ônibus. Só podia ir uma pessoa, né? Isso até ir adaptando. O hotel voltou a funcionar. Então, a gente começou a receber os hóspedes, com muita alegria. Porque se o hotel voltou a funcionar, a gente tava ali com toda segurança para agir.

No derramamento de óleo a cooperação foi o segundo aspecto identificado no Hotel-B.

[...] Então, eu lembro, que muitos funcionários ajudaram nisso. Pegava balde, tirava o óleo mesmo. A minha coordenadora de marketing, Liana, ela trabalha junto a mim. Ela foi uma dessas que pegou mesmo. E ia todo tempo, né? Unindo forças. Lá da minha sala, algumas pessoas também foram. O pessoal arregaçava as mangas mesmo. Até mesmo fardado a gente ia e sempre tinha assim: 'Ah, sábado vamos nos reunir às 10 horas para poder, né? Fazer esse, essa limpeza'. E na verdade era uma limpeza coletiva, né? Porque tem ali Porto de Galinhas e acaba que todos os hotéis se uniram nesse, nesse, nessa ação.

O comando, no sentido de liderar, é o terceiro aspecto evidente em ambas catástrofes. Assim, os achados estão alinhados à literatura, tendo em vista que o estilo de liderança promove mais engajamento da equipe na situação (NILAKANT *et al.*, 2014). O Entrevistado\_8 PG-CC-B explica:

[...] Então, nossos colaboradores sempre foram muito orientados para cumprir todas determinações, para poder orientar da melhor forma possível os hóspedes, mas que, que na maneira do possível não afetasse, ou afetasse o mínimo, a experiência dele aqui dentro. E assim, cuidando sempre para que também nosso colaborador e nossos hóspedes, é, não tivessem até contato com a substância, porque até então, principalmente no começo, tudo muito novo. A gente não sabia que danos isso poderia causar a saúde de todos, né? [...] durante o período que o hotel também esteve fechado, a gente diariamente tinha reunião com o comitê. Né? Que foi formado um comitê de como, enfrentamento à pandemia. Esse comitê era formado pelos gestores e nós da segunda gestão e, sempre ficávamos cientes do que estava sabendo. E assim, e as informações mudavam sempre muito rápido. E a gente estava sempre atento e passando é, é, as novas direções, as novas diretrizes para toda equipe.

O quarto tema relacionado à resiliência que emergiu para lidar com o cenário pandêmico foi o conhecimento organizacional no sentido de aprendizagem. No caso da covid-19, percebe-se uma mudança no comportamento do cliente e a hotelaria respondeu a essa mudança. A partir do novo comportamento, o Hotel-B atentou às oportunidades de negociação com o mercado e avançou, conforme declara o Entrevistado\_7 PG-GC-B:

[...] Tem uma coisa, a gente sempre aprende muito, na hora que a gente está sofrendo algum tipo de revés, né? Sempre nas dificuldades, é, surge essa necessidade de você crescer, amadurecer e aprender muito com, com, com, com o pouco, com a dificuldade, com o revés. É, uma coisa, a gente teve que, é, é, por exemplo, na minha área comercial, a gente notou uma, uma mudança no comportamento do cliente, na maneira como a gente se relaciona com ele. A gente há dois, três anos atrás, a gente tinha dependência muito grande através de, dos atacados, dos operadores, das

agências de viagem etc. Durante a pandemia, a hotelaria de uma maneira geral, houve uma mudança no sentido do relacionamento direto entre o hotel e o turista crescer. Então, as pessoas conseguiram entender como se relacionar melhor com o cliente.

Apesar dos avanços nas negociações e da oportunidade em estabelecer contatos mais diretos com os clientes, o Hotel-B foi impactado por ambas catástrofes. O derramamento de óleo foi considerado algo pontual e não se compara à covid-19, a qual trouxe impactos maiores para a organização (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B; ENTREVISTADO\_6 PG-CME-B; ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B; ENTREVISTADO\_8 PG-CC-B).

Conforme citado, a pandemia trouxe impactos sem precedentes para a hotelaria (SANABRIA-DÍAZ; AGUIAR-QUINTANA; ARAUJO-CABRERA, 2021; AIGBEDO, 2021; CUOMO *et al.*, 2021; RIADIL, 2020; FU, 2020). Chanyasak *et al.* (2021) mostram como uma rede hoteleira na China adaptou seu modelo de negócio como resposta para enfrentar a crise da covid-19. Um dos aspectos percebido pelo hotel foi compreender a mudança no comportamento do consumidor. Para os referidos autores, hotéis que flexibilizaram suas reservas com a política de reembolso promoveram avanços na negociação com os clientes.

Corroborando o estudo de Chanyasak *et al.* (2021), Garrido-Moreno, García-Morales e Martín-Rojas (2021) estudaram uma amostra de 237 gestores de hotéis da Espanha e indicaram medidas de modo a orientar os gestores na recuperação da atividade empresarial diante do cenário da covid-19. Dentre as alternativas, encontram-se a gestão e flexibilidade de cancelamentos; saúde; prestação de serviços e organização; e recursos humanos.

No que tange à gestão e à flexibilidade de cancelamentos no Hotel-B, tanto no óleo, quanto na covid-19, a empresa buscou ao máximo adaptar-se a essa política. No derramamento de óleo, o número de cancelamentos foi menor, ocorrendo mais remarcações. Na pandemia, esse aspecto teve uma repercussão maior, mas os dirigentes foram empáticos e respeitaram o momento do cliente. Mesmo com um volume expressivo de solicitações de cancelamentos, todas possibilidades de negociação foram apresentadas aos clientes. Dessa forma, alguns hóspedes aderiram ao crédito para usar em outro momento e outros solicitaram reembolso total por conta da incerteza do cenário (ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B; ENTREVISTADO\_6 PG-CME-B; ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B; ENTREVISTADO\_8 PG-CC-B).

Inclusive, esse assunto foi matéria no jornal O Diário de Pernambuco, em novembro de 2020, que publicou o seguinte conteúdo: “A entidade também ressalta que muitos turistas procuram por locais com flexibilidade de cancelamento ou remarcação, e possibilidades de reembolsos”. Tal conteúdo reforça a recomendação dada pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo - Fecomercio/SP (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Outra categoria identificada no Hotel-B é a complexidade cognitiva (PATHAK, 2018; CLAPP-SMITH; LESTER, 2014). Laureiro-Martínez e Brusoni (2018) argumentam que indivíduos cognitivamente complexos são melhores em compreender problemas e identificar soluções criativas.

Ambas catástrofes exigiram dos dirigentes soluções criativas para manutenção do negócio. No caso do derramamento de óleo, para atender de forma diferenciada os hóspedes que já estavam no local, foi incrementado o serviço de alimentação cortesia para os hóspedes do hotel. O Entrevistado\_7 PG-GC-B exemplifica:

[...] Ao turista que estava presente, é, muita informação, é, aumentou esse, procurou-se aumentar, por exemplo, o nível de serviço para aqueles que estavam hospedados, para que eles ficassem, como é que eu posso te dizer? É, é, a gente tem lá no hotel, que é uma coisa que a gente não divulga, mas diariamente na piscina a gente passa duas cortesias por dia. É, seja uma tapioca de aratu, uma empada de bacalhau, um, uma agulhinha frita. Coisas que são muito nossas, né? E que a gente passa na piscina de cortesia. Então, nesse momento lá do, do, do óleo, a gente teve que incrementar, a gente sentiu que era o momento de incrementar para que o turista que viesse para lá que estava cerceado o momento dele de ir à praia e caminhar e tomar um banho de mar, mas se ele ficasse no hotel, ele ia ter um, um, um, um a mais, digamos assim, né? Durante esse período.

Já na pandemia, a forma de comunicação da organização mudou completamente. A mudança foi necessária para se estabelecer um vínculo emocional com o público (ENTREVISTADO\_6 PG-CME-B). O Hotel-B criou uma campanha que chamava “Gostinho de ...”, inclusive, o retorno dessa campanha foi considerado positivo por conta da repercussão gerada no mercado, conforme relato do Entrevistado\_6 PG-CME-B:

[...] Então, por exemplo, a gente criou uma campanha . Isso veio na pandemia, só por causa dela. A gente manda receita de coisas que as pessoas comem aqui. Um bolo que está no café da manhã. A gente manda por e-mail aquele bolo. A receita. É, esse e-mail tem uma pasta de abertura e uma repercussão depois até nas mídias sociais absurda. Absurda mesmo. É, case de sucesso, de ter as vezes 70% de abertura quando o normal para um e-mail marketing de massa assim, é de dois, três por cento. É, então, é, e as pessoas tiram fotos da receita para postar nas redes sociais, a, os parceiros comerciais compartilham a receita no site, nas redes sociais deles, enfim.

O próximo aspecto estudado nesta pesquisa é o *network* que é parte da mentalidade global (MG) e, no caso do Hotel-B, promoveu as redes de esforços na catástrofe do óleo e na covid-19. O *network* ou rede de relacionamentos é constituído por conexões que existem entre as organizações, essas conexões podem ser com: clientes, fornecedores, distribuidores, governos e outros, possibilitando a troca de experiências e cooperação mútua (SANTANA *et al.*, 2020). Morrish e Ear (2020) complementam que o *network* influencia o processo de internacionalização.

A Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG) e o *Convention Visitors Bureau* divulgam o destino para os mercados nacionais e internacionais. O Hotel-B, como associado à AHPG, acaba se beneficiando com as ações promovidas por essas organizações (ENTREVISTADO\_15 PG-DE-F). Na pandemia, por exemplo, o Hotel-B e o *trade* de Porto de Galinhas avançaram para estabelecer *network* com outros órgãos que pudessem colaborar na produção do protocolo de segurança para o destino. Essas parcerias foram importantes para o destino e, conseqüentemente, para o Hotel-B. A ideia foi divulgar para o mercado internacional e apresentar as mudanças ocorridas no local para enfrentar a pandemia. O Entrevistado\_13 PG-D-E explica:

[...] O grande diferencial de qualquer destino, assim, vai ser nessa parte de comercialização para o mercado internacional, é, uma participação ativa de planejamento, de visão de futuro, então, tipo, o que eu é o que eu vejo é a gente enxerga, hoje até março a gente já está lotada. A gente não pode esperar que março vai estar lotado e eu não fazer nada. Não. Agora em novembro a gente vai trazer compradores da Europa para cá. A gente vai trazer o pessoal dos países que estiverem abertos, a gente vai trazer para cá para mostrar como está a situação, é, que está a situação está controlada, que a atividade do turismo está acontecendo normalmente, esse protocolo de segurança que a gente conseguiu implementar.

No caso do óleo, as ações realizadas para trazer grupos (*famtours* internacionais e grupos de jornalistas estrangeiros) não foram suspensos por conta do ocorrido. Em paralelo, outras ações foram realizadas com o apoio da comunidade local, do *trade* e parceiros (empresas), do governo e apoio privado. Esses apoios formaram as redes de esforços que foram fundamentais no enfrentamento das catástrofes.

De acordo com Rayamajhee, Storr e Bohara (2020, p. 2): “ Quando ocorre um desastre e existe a necessidade de voluntariado, envolvimento da comunidade ou cidadania ativa, os empreendedores sociais incentivam e facilitam os membros da comunidade a atender a essas necessidades”. O relato do Entrevistado\_7 PG-GC-B corrobora o estudo de Rayamajhee, Storr e Bohara (2020) quando explica: “[...] as próprias doações que foram feitas, né? Que eu já tinha citado isso, a, de EPIs e tal para que as pessoas pudessem fazer o trabalho de remoção a, do óleo, que é, o próprio apoio que a gente deu no treinamento das pessoas para lidar com o óleo”.

Um estudo realizado na Nova Zelândia sobre recuperação de destinos turísticos aponta que a recuperação do destino geralmente é capiteneada por *stakeholders* do turismo os quais são pessoas engajadas com a comunidade impactada (HUGHEY; BECKEN, 2016; ROSSELLÓ; BECKEN; SANTANA-GALLEGO, 2018). Os dados empíricos revelados pelo Entrevistado\_7 PG-GC-B está em consonância com Hughey e Becken (2016) e Rosselló, Becken e Santana-Gallego (2018) ao indicar que:

[...] Mas foi muito trabalho de orientação, de pesquisa, de junto com faculdade, de estar entendendo, a, junto a CPRH também. A gente conversou muito com a Associação de Hotéis de Porto de Galinhas, que é muito atuante. A, pedindo auxílio, pedindo ajuda, movimentando a própria comunidade para ir à praia, para poder fazer uma limpeza, ajudando o poder público a fazer uma limpeza na praia.

O apoio privado ocorreu pelos empreendedores da região e do Hotel-B. Essa colaboração foi marcada pela questão das ações sociais e criação de um fundo assistencial para os colaboradores demitidos por conta da pandemia.

Zhang (2016) disserta que recuperar regiões de desastres exige trabalho, investimentos e que ajudas emergenciais são fundamentais para salvar famílias e locais. No desastre do óleo, uma das ações sociais oferecida para os profissionais liberais como os jangadeiros foi a pré-compra de passeios, visto que nesse desastre, eles ficaram sem renda. Portanto, os hotéis se uniram e compraram passeios de jangada de modo a utilizar no futuro os *vouchers* com os hóspedes de cada empreendimento (ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B). Ainda sobre ações sociais, a AHPG e os empreendedores locais dos hotéis organizaram a compra e distribuição de cestas básicas, conforme explicado pelo Entrevistado\_7 PG-GC-B:

[...] Durante a pandemia, a mesma coisa, as ações que foram desempenhadas com as instituições público e privadas, realmente foram através da Associação, que se juntou e determinou: 'olha, nós vamos como Associação de Hotéis aqui ajudar o destino. Vamos fazer doação de cestas? Vamos. Cada hotel vai doar x cestas. E a gente como Associação vai escolher aqui quais são as instituições que vão receber e como é que vai ser a distribuição de cada uma.

Outra ação social diz respeito ao fundo assistencial. Esse fundo foi criado pelo Hotel-B para ajudar os colaboradores que foram desligados por conta da pandemia. Essa ação é um achado que emergiu por conta da pandemia e merece destaque nesta investigação, por tratar-se de conduta de empreendedor de um país em desenvolvimento. Sobre esse assunto o Entrevistado\_8 PG-CC-B detalha:

[...] A gente, é, seguiu ao máximo os funcionários. Alguns infelizmente precisaram ser desligados. Mas, nossa diretoria criou um fundo para que pudessem, para que as pessoas pudessem a própria diretoria fez uma doação para esse fundo. Outras empresas, outras pessoas físicas também fizeram doações para que esse fundo pudesse ajudar aquelas pessoas que foram desligadas

Ainda sobre o fundo assistencial, a ação foi usada na compra de alimentos, remédios e dar assistência familiar durante a crise da covid-19 para os colaboradores impactados pela pandemia (ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B).

O último apoio está relacionado ao governo. Nesse aspecto, o Hotel-B aderiu à medida provisória decretada pelo governo federal. Durante a pandemia, ações e medidas emergenciais foram adotadas pelo governo federal no intento de propiciar a segurança financeira das

organizações e manter a renda de trabalhadores (GUIMARÃES; RISSATO, 2020). Para o Hotel-B, a adesão à medida provisória estabelecida pelo governo foi necessária naquele momento. Além disso, recorrer às medidas relacionadas à suspensão do pagamento de impostos também colaborou (ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B).

Por fim, a flexibilização e adaptação, assim como as redes de esforços, influenciaram o Empreendedorismo Internacional (EI). Percebe-se que as redes de relacionamentos é uma das dimensões do EI evidenciada nessa organização.

O Hotel-B desde sua origem, por meio de seus recursos, foi uma empresa com o propósito de comercializar o produto também para públicos de outras nações em busca de crescimento e evolução. Esse fato converge como o entendimento de Keupp e Gassmann (2009) sobre Empreendedorismo Internacional (EI). Nesse contexto, o turista português foi um dos primeiros prospectado, conforme indicado pelo Entrevistado\_5 PG-AC-B:

[...] a gente começou a receber portugueses, a, naquela época e aí, foi a entrada da gente para esse, para esse público internacional. Desde então, a gente vem diversificando e procurando não só depender do turismo no Brasil. O que para nós ainda é, e na concepção da gente vai ser, continuar sendo o mais forte para nós, mas a gente sempre busca também explorar outras formas e pessoas. E durante esses vinte e poucos anos, aí, vinte anos, na verdade, a gente tem trabalhado, a gente tem procurado aí, estar presente na Europa, na América do Norte e na América do Sul, focando sempre onde tem um fluxo e a facilidade de você chegar até o nosso destino.

A flexibilização e adaptação influenciaram o EI no Hotel-B. No tocante às reservas, a empresa buscou ser flexível e adaptar-se à realidade das catástrofes do óleo e covid-19, conforme já explicado. Destaca-se que esse aspecto ocorreu em ambas catástrofes. O Entrevistado\_5 PG-AC-B explica:

[...] Então, foram implementadas questão de remarcação diante decreto, eventos foram suspensos, né? Casas que passaram aí, um tempo sem atuar, até mesmo com pequenos eventos, por conta de pandemia. Então, tudo foi implementado através do nosso manual de bem estar. [...] Um exemplo, é, no tempo de pandemia remarcação de reserva, ela pode ocorrer em até 12 meses, é, pode ocorrer em até 12 meses, estando ainda em decreto de estado de calamidade, que é estado de pandemia. Então, se criou essa flexibilidade de remarcação de reserva.

Ainda sobre flexibilização e adaptação, processos foram ajustados. Inicialmente no Hotel-B as mudanças ocorreram na área de Alimentos e Bebidas (A&B) por conta da pandemia.

O Entrevistado\_5 PG-AC-B relata:

[...] E o próprio serviço do hotel também foi alterado. Antes a gente tinha um buffet que o próprio hóspede podia se servir. Primeira coisa foi trabalhar em frente ao desafio de receber hóspede com total segurança. Continuar oferecendo nosso serviço de excelência, dentro de protocolos. Então, a primeira coisa que foi alterada aí, foi o buffet. O buffet, ele passou a ser totalmente assistido. Então, a gente começou a servir um café da manhã volante. Tinha o buffet onde o staff serve o hóspede, mas tinha o volante. Então, passava pão de queijo volante, passava alguma coisa volante, bebida volante, o mise en place da mesa era colocado no momento que o hóspede chegava na

mesa, para poder a gente desinfetar ali. Então, todo serviço moldado. Né? O jantar por exemplo que tinha o buffet à noite, é um jantar super farto, ele passou a ter algumas opções a la carte, que o hóspede podia escolher para que o prato viesse à mesa, caso ele não quisesse servir do Buffet. Então, a gente teve que se adaptar à nova realidade. Então hoje, a gente continua com o buffet assistido, mas de uma forma mais flexível, né? O hóspede, ele é servido ali. Hoje a gente teve várias alterações, mas tudo em segurança.

O empreendedor deve estar vigilante e explorar oportunidades, mesmo que em situações adversas (MONLLOR; ALTAY, 2016). Essa ação do empreendedor reflete em comportamentos que desenvolvem a flexibilização e adaptação (GIOUSMPASOGLOU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021). Esses elementos contribuíram para que o Hotel-B tomasse a decisão de retornar com suas atividades e ativar a comunicação com os mercados para divulgação dos protocolos. A comunicação teve resultado positivo conforme relatado pelo Entrevistado\_5 PG-AC-B:

[...] tem tido uma repercussão muito boa na mídia, pelos protocolos seguidos, pelo próprio, é, você pode até olhar depois no Instagram, né? Qualquer divulgação que é feita, muito cuidadosa, frente a tudo. Todo esse processo de acompanhamento. Desde quando voltamos a abrir, com vídeos, né? De protocolo de segurança. Para que o hóspede se sinta acolhido.

A rede de esforços também influencia o EI. Essa rede de esforços foi promovida pelo *network*, também conhecida como redes de relacionamentos. Estabelecer as redes são relevantes pois permite que a organização esteja atenta aos recursos, sistemas e como melhor desenvolver-se no mercado além das fronteiras nacionais (TABARES *et al.*, 2021; KOLLMANN; CHRISTOFOR, 2014). Para o Hotel-B as redes de relacionamentos são fundamentais para o desempenho positivo da organização com o mercado internacional. O Entrevistado\_7 PG-GC-B explica:

[...] Então, é fundamental a gente ter apoio, é, e um bom relacionamento com o poder público, né? Fazendo eventos, feiras, a, promovendo ações que coloquem esse destino, ou esse produto na prateleira, a, de, de, do, do, desses compradores, né? Então, expandir esse canal de distribuição, digamos assim, é fundamental para longevidade também desse, desse empreendimento, da cadeia de turismo.[...]

No caso do óleo, as redes sociais atuaram como um canal bastante utilizado pelo Hotel-B para uma comunicação global com os clientes sobre o ocorrido na região, assim como as ações capitaneadas pela Associação de Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG) que buscaram alternativas em parceria com o Hotel-B e demais hotéis associados da região. Uma das alternativas foi viabilizar a presença de autoridade política para avaliar de perto o impacto causado pelo óleo na região de Porto de Galinhas (ENTREVISTADO\_5 PG-GC-B; ENTREVISTADO\_7 PG-GC-B).

No tocante à pandemia, a divulgação do protocolo de biossegurança que também aconteceu por meio das redes sociais e site do Hotel-B divulgavam o manual “você bem cuidado” (ENTREVISTADO\_8 PG-CC-B; ENTREVISTADO\_5 PG-GC-B). Os protocolos forneceram as melhores impressões para o mercado (MIZRACHI; GRETZEL, 2020; HARRINGTON, 2021), conforme explica o Entrevistado\_15 PG-DE-F:

[...] As impressões foram as melhores possíveis. Porque os hóspedes passaram a se sentir seguros. Muitas das pessoas que passaram a vir para cá, algumas delas diziam que estavam se sentindo mais seguras aqui do que em suas próprias casas. Então, essa foi a sensação principal, tá certo?

Importante ressaltar que todos protocolos desenvolvidos pelos hotéis mudam a experiência do hóspede durante sua estada, no entanto as organizações precisam estar atentas para garantir que a experiência dos turistas não seja impactada negativamente e sim, que perceba a relevância dos protocolos no tocante à proteção dos colaboradores e turistas (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020). Finalizada a discussão sobre o *framework* proposto do Hotel-B, na seção 4.3, será explanado o resultado do terceiro empreendimento analisado, a Pousada-C.

### 4.3 CASO 3 - POUSADA-C

Pousada-C está localizada nas proximidades da praia do Merepe. Distanto 0,1km da praia do Cupe, 4,4 km da praia de Muro Alto e 2,0 km do centro de Porto de Galinhas.

A pousada é de administração familiar e pertencente ao grupo de empresas que existe desde 1981, sendo composto por duas pousadas, um hotel com perfil para executivo e um resort, todos na região de Porto de Galinhas, Ipojuca. O investimento é próprio, não existe participação de acionistas e a unidade analisada nesta investigação existe desde 1995. A pousada é composta por 61 unidades habitacionais e o número de funcionários está em torno de 35 funcionários (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C). O público-alvo que frequenta a pousada é composto por famílias e o Entrevistado\_ 10 PG-GH-C explica:

[...] Família. O, todos os hotéis da rede, eles são extremamente voltados para a família. É, casais recentes, noivos, ou marido, mulher, criança. A gente recebe muita criança. Tem um atendimento bem específico de lazer, de funcionário que é só para as crianças. A área de lazer para criança. E a gente foca, é, muito na família. O nosso público empresarial é, muito pequeno, ele é um complemento. Mas que termina a gente nem atendendo porque não tem vaga. Fica muito focado no público familiar.

A estrutura onde hoje se encontra a empresa era uma casa de veraneio e por questões familiares, a matriarca da família e o neto inicialmente inauguraram a empresa como um hotel de pequeno porte. Porém, tempos depois, os demais membros da família acharam por bem focar em algo mais intimista e, dessa forma, surgiu a ideia da pousada. Inclusive, a logo marca da empresa é representada por borboletas as quais expressam a metamorfose que a organização sofreu ao longo dos anos desde sua origem (ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C).

A empresa oferece sistema de café da manhã incluso no valor da diária e as demais refeições estão disponíveis para os hóspedes, porém os serviços são cobrados à parte. Além da recepção que funciona 24 horas, a pousada dispõe de serviços de relaxamento e *transfer* com custos adicionais para os clientes (TRIPADVISOR, 2021).

Antes da pandemia, a pousada possuía presença significativa de hóspedes internacionais. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica: “[...] Antes da pandemia, mais da metade do público era estrangeiro. Praticamente, é, muitas vezes só 10% da ocupação é que tinha brasileiro. Muitas vezes, a grande maioria era estrangeira”.

No tocante à administração do grupo, a gestão estava dividida: dois empreendimentos para cada parte da família. Porém, com a pandemia da covid-19, alguns familiares envolvidos na gestão faleceram, então os demais dirigentes uniram-se e centralizaram a gestão de todas unidades na matriz (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C).

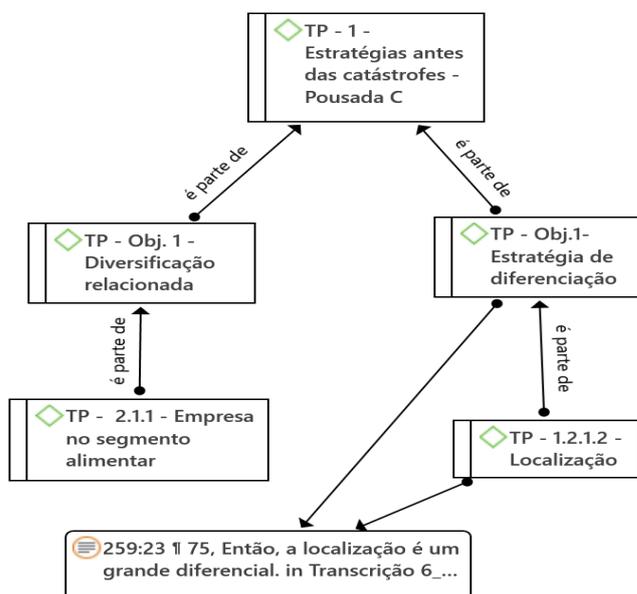
Após a contextualização da Pousada-C, passa-se para a apresentação dos resultados relacionados aos objetivos da pesquisa.

#### **4.3.1 Estratégias implementadas na Pousada-C**

Esta subseção tem o intuito de apresentar os resultados referentes ao primeiro objetivo específico, que consiste em identificar as ações estratégicas dos hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais. Sendo assim, no primeiro momento foram analisadas as estratégias adotadas na Pousada-C antes das catástrofes do óleo e da covid-19, representadas na Figura 17.

Estratégia de diversificação relacionada e diferenciação são estratégias utilizadas pela Pousada-C. A diferenciação é composta pela localização.

**Figura 17 – Estratégias antes das catástrofes na Pousada-C**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

No que tange uma das estratégias utilizadas pela Pousada-C, destaca-se a estratégia de diversificação relacionada (ERDEN AYHÜN; ÇAVUSGIL KÖSE, 2019; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). A pousada faz parte de um grupo que possui empresas no setor de alimentação, como explica o Entrevistado\_10 PG-GH-C: “[...] E é uma família que tem empreendimento aqui e empreendimentos internacionais há muitos anos.[...] Tem. Não é hotelaria, nem turismo. Então, é segmento alimentar”.

A segunda estratégia é a diferenciação (PORTER, 2004; BHARWANI; MATHEWS, 2021b; SONDARI *et al.*, 2020; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021; LUNKES *et al.*, 2020). O estudo de Erden Ayhün e Çavuşgil Köse (2019) apresenta que os hotéis cujas opções foi de utilizar a estratégia de diferenciação, desenvolvem serviços com mais qualidade, contribui para *feedbacks* positivos e podem se tornar mais competitivos.

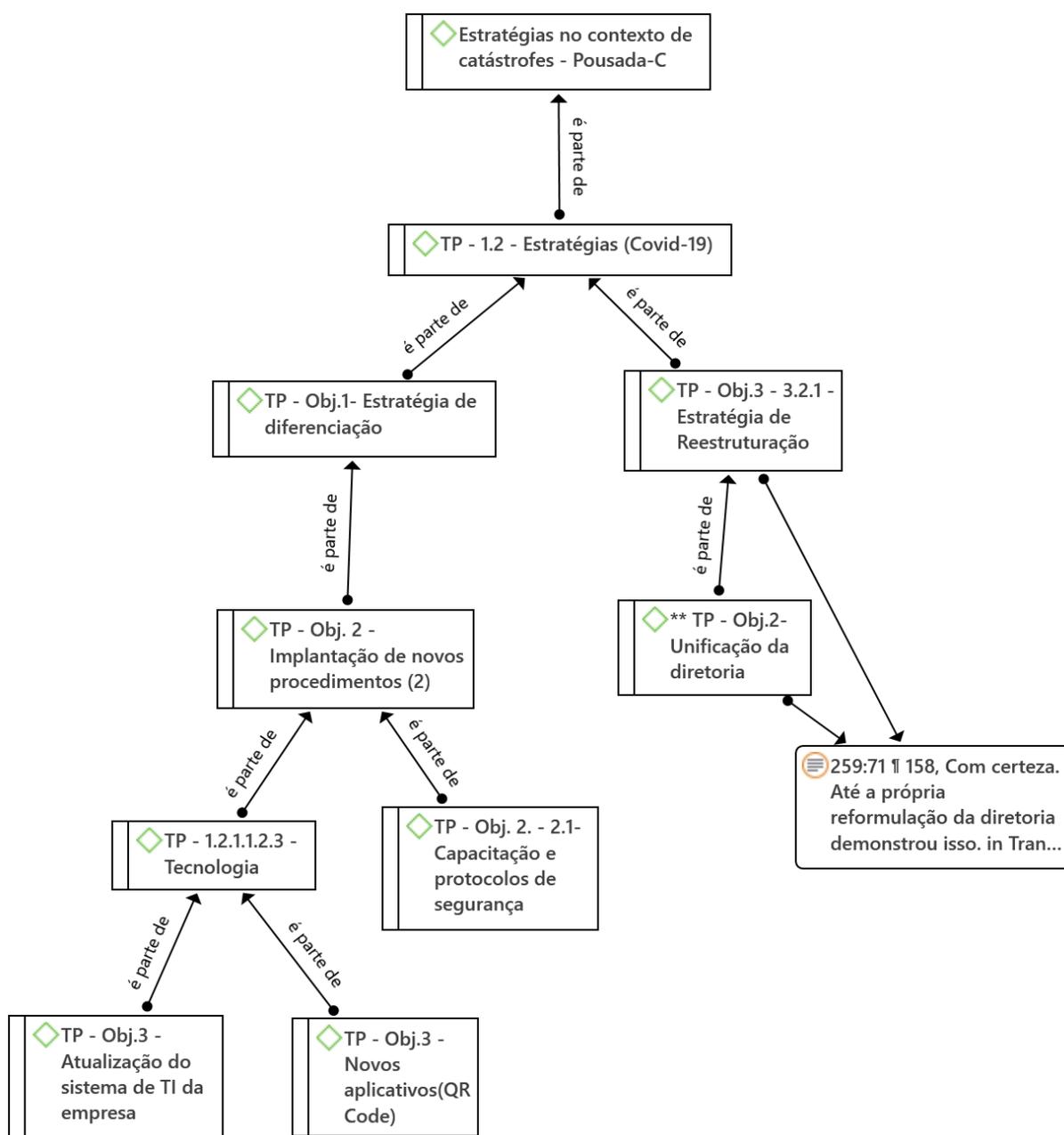
O aspecto que compõe a diferenciação na Pousada-C é a localização (TABARES; BREA, 2018; ANGELI; DE GIL TORRES; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, 2012). As evidências confirmam que o aspecto localização é um atributo que promove diferenciação e impacta positivamente na escolha do cliente. A pousada está localizada numa área aprazível e privilegiada, a poucos quilômetros da vila de Porto de Galinhas. O Entrevistado\_15 PG-DE-F releva: “[...] existe alguns aspectos importantes algumas características do estabelecimento e

algumas características do destino”. Esses dados estão alinhados ao relato do Entrevistado\_10 PG-GH-C:

[...] O perfil da empresa e o ponto que se localiza, é, a praça que se localiza é muito boa. A região de praia, é, o local específico para banho, onde forma as piscinas naturais. Então, aqui já tem um privilégio natural muito grande. Que são poucos os hotéis que conseguem competir. Então, ele já tem o fator localização. A gente está perto da Vila. É, o trecho de mar é um dos melhores que tem.[...] Então, a localização é um grande diferencial.

Finalizada a primeira etapa da análise, são apresentadas na Figura 18 as estratégias adotadas no contexto de catástrofes. Ao longo da análise, foram identificadas ações realizadas pelo *trade* turístico para enfrentar a situação do óleo. Para enfrentar o cenário adverso causado pela covid-19, foi adotada a estratégia de diferenciação e de reestruturação. A discussão sobre cada um dos fatores que se relacionam às alianças estratégicas apresentadas na Figura 18 são dissertadas a seguir.

Figura 18 – Estratégias da Pousada-C no contexto das catástrofes



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

O *trade* turístico realizou algumas ações para enfrentar as catástrofes, mesmo não sendo consideradas como estratégia, as mobilizações e parcerias foram relevantes para o cenário adverso. Dessa forma, tanto na questão do óleo quanto na covid-19, houve a preocupação do *trade* para enfrentar os desastres e o trabalho ocorreu em conjunto. No caso do óleo, a pousada divulgou de forma transparente como o destino se encontrava, fato relatado pelo Entrevistado\_9 PG-CR-C:

[...] A gente sempre estava divulgando, né? Nas redes sociais, é, todo dia, né? Fazia essa filmagem da, da praia. [...] A gente filmava todos os dias, mostrando que já estava limpo, a praia, né? Que não tinha mais resíduos, quando a gente fazia todo dia esse, essa divulgação pelo Instagram, pelas redes sociais.

No caso da covid-19, os gestores atualizavam o público sobre como estava a situação do empreendimento no enfrentamento da pandemia e os novos protocolos praticados. O entrevistado\_9 PG-CR-C também relata: “[...] Sempre estava atualizando, né? As redes sociais com informações”. Esse relato corrobora o estudo de Gomes e Mondo (2016) que dissertam que a presença de empresas de hotelaria nas mídias sociais está constante, sendo considerada uma plataforma importante para relacionar-se com o público e propagar os principais serviços oferecidos na organização.

Duas situações fizeram parte desse processo de comunicação com o público. A primeira relacionada à forma de manter uma comunicação transparente sobre os principais acontecimentos que envolveram as duas catástrofes, conforme já explicado. Já a segunda, foram os mutirões de limpeza devido ao derramamento de óleo.

Nesse caso, a Pousada-C uniu-se ao *trade* turístico, concorrentes, restaurantes e a profissionais do turismo da região e direcionou colaboradores da empresa para ajudar a limpar a área atingida pela substância. O Entrevistado-11 PG-CR-C detalha:

[...] então, todo mundo ajudou, né? Enfim. É, nessa, nessa contribuição, né? Do óleo. Então, foi todo mundo, uma equipe, todo mundo se juntou para tentar, é, mostrar um outro lado, né? Na verdade. É, funcionários, é, com outras pessoas, né? [...] Gerência, o pessoal da gerência, até mesmo da diretoria foram, né? Abraçaram. [...] Fez uma união para poder todo mundo dar uma força, né? Para limpar, retirar.

A ação de mutirão de limpeza da praia está em consonância com Fonseca e Oliveira (2021). Os autores apresentam as principais intervenções no enfrentamento do derramamento do óleo, dentre as quais destaca-se a limpeza da praia.

A região destaca-se pelo poder de pertencimento que a população e todo *trade* turístico possui em relação a Porto de Galinhas. Existe parceria entre o *trade* turístico porque os integrantes entendem que cuidar do destino é vital para sobrevivência do turismo na região. O Entrevistado\_14 relata:

[...] Uma das coisas mais importantes que existem em Porto de Galinhas, essa você pode frisar, pode colocar em letras garrafais. É o pertencimento aqui acha que o destino é seu. [...] Aquilo ali é dele. Então ele cuida como sendo dele. Esta é uma das maiores características que faz com que possamos superar as dificuldades, que faz com que tratemos a turma bem, faz com que o forasteiro que queira denegrir ou estragar não encontre espaço. Porque aqui todo mundo é dono. Todo mundo briga pelo seu destino.

No caso da pandemia causada pela covid-19, a estratégia de diferenciação fez-se presente com a implantação de novos procedimentos. Nesse aspecto, a tecnologia, a capacitação e os protocolos de segurança estão inseridos nos novos procedimentos.

No caso da tecnologia, duas situações marcam esse fator. A primeira é a atualização do sistema de TI da empresa. Sharma, Thomas e Paul (2021) afirmam que situações adversas como desastres colaboram para acelerar mudanças na tecnologia. O relato do Entrevistado\_10 PG-GH-C corrobora esse entendimento:

[...] Em relação à tecnologia, os diretores são pessoas totalmente inovadoras, tecnológicas, geração Y, né? Então, mudou da água para o vinho. Não foi uma mudança simples, foi uma mudança total, houve implantações de novas tecnologias, tudo está mais informatizado. É, valorização do setor de TI. Né?

A segunda situação está relacionada aos novos aplicativos (*QR Code*) que foram implantados na empresa na pandemia da covid-19. Rahimzhan e Irani (2020) dissertam que novas tecnologias contribuem para alavancar os negócios da empresa e ajudam numa melhor experiência com o cliente. Na Pousada-C, a mudança foi geral, conforme alerta o Entrevistado\_10 PG-GH-C:

[...] o fato de não haver contato, dele não preencher dados na empresa, já chegar em casa com tudo certo, toda forma de pagamento, atendimento ser on-line. ele já chegar aqui, só pegar a chave do quarto, não ter mais todo esse contato. Cardápio, em vez de ter o físico, é on-line. Todo serviço, ele foi muito informatizado. Houve essa valorização do, da tecnologia, até porque se perdeu o contato físico, e virou um contato virtual. Então, é, a empresa totalmente se reformulou nessa área.

Marulanda-Valencia e Restrepo-Montes (2020) complementam que a inserção de tecnologias deve facilitar a experiência dos clientes nos mais diversos tipos de atendimento. Nesse caso, o Entrevistado\_9 PG-CR-C explica:

[...] Cardápio, né? É para você não ter esse contato físico, né? Isso. O cardápio. Que antes era cardápio físico e agora é tudo on-line. Você faz a leitura do QR Code e daí você já tem o cardápio. Porque daí onde você tiver, né? No quarto, na recepção, né? Você já tem salvo ali aquele cardápio, né?

Outro fator relacionado ao código de implantação de novos procedimentos está o processo de capacitação e protocolos de segurança. A capacitação e os protocolos foram ferramentas importantes e bastante utilizadas pela hotelaria no mundo para o enfrentamento da pandemia. Sharma e e Kaushik (2021) apresentam as principais ações realizadas pelo hotéis na Índia, por exemplo: O *Taj Group of Hotels* além dos protocolos sanitários, introduziu uma política rigorosa de capacitações. Outra marca famosa de hotelaria na Índia, *Imperial Tobacco Company* (ITC), lançou um programa “o seu bem-estar é a nossa prioridade”, além de parcerias

com médicos e profissionais de saúde para rever as políticas de sanitização e capacitações de modalidade *on-line*, foram introduzidas para esclarecimento dos colaboradores.

Na Pousada-C sobre o assunto de capacitação e protocolos, o Entrevistado\_10 PG-GH-C explica: “[...] Houve todo um trabalho também em cima dos gestores.[...] e a empresa cumpriu todas as normas sanitárias”. Ainda sobre o tema, a Pousada-C administrou as mudanças para respeitar os protocolos sanitários, a saber: diminuição do percentual de hóspedes permitidos no estabelecimento, o *layout* e arrumação das mesas no restaurante, respeitando o distanciamento social, a colocação de acrílicos na recepção, a instalação de *dispenses* de álcool em gel, como também, o uso de materiais de EPIs para os colaboradores, como por exemplo: *face shield* (ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C).

Por fim, a última estratégia identificada da Pousada-C é a reestruturação. Foi estabelecida uma estratégia de *downsizing* na organização (SHABAT, 2020; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). Por conta da pandemia, houve redução na quantidade de colaboradores, alguns foram desligados e outros aposentados (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C; ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C). Além disso, a própria direção da empresa passou por um processo de reestruturação. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica como aconteceu:

[...] O óleo trouxe uma mudança mínima, porque o impacto foi na ocupação, que rapidamente se recuperou. Então, não houve impacto na cultura da empresa. A covid não impactou a cultura da empresa de todas as empresas. Então, ela vai de fato transformar, no nosso caso, no meu caso aqui inclusive, até a direção mudou. A direção mudou, a empresa quer unificar, aqueles gestores mais antigos se aposentaram porque se aposentaram, porque aproveitaram o momento. Uma gerência nova assumiu, uma direção nova assumiu. Então, não mudou pouca coisa, mudou somente tudo.

No tocante à diretoria, apesar de ser um grupo, cada estabelecimento tinha sua diretoria e a gestão em separado. Com a pandemia, a organização fez a reestruturação e um novo corpo diretivo assumiu de forma unificada a gestão do grupo (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C). Essa alteração é considerada como uma mudança radical na empresa.

#### **4.3.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pela Pousada-C no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19**

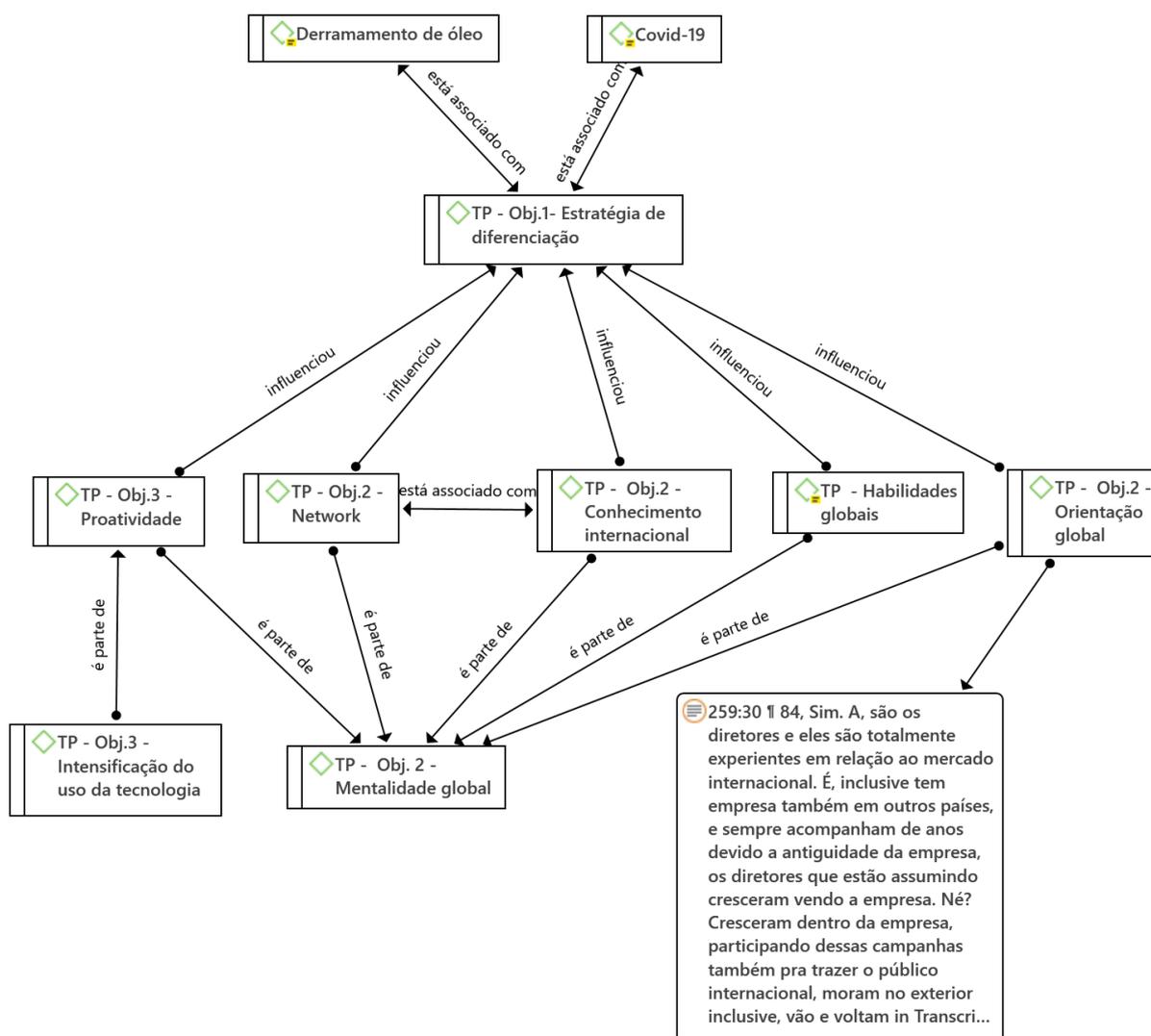
Após discussão das principais estratégias utilizadas, busca-se neste tópico responder ao segundo objetivo específico da investigação que é verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19. A Figura 19 apresenta os fatores da mentalidade global, a saber: proatividade,

*network*, habilidades globais, conhecimento internacional e orientação global. A figura também mostra a relação desses fatores com a estratégia implementada pela Pousada-C no enfrentamento das catástrofes estudadas.

De acordo com a Figura 19, a estratégia de diferenciação está relacionada ao derramamento de óleo e covid. No que tange o derramamento de óleo, a proatividade da mentalidade global (MG) influenciou a diferenciação. Durante a catástrofe do óleo, percebe-se a intensificação do uso da tecnologia.

No tocante à covid-19, *network*, conhecimento internacional, habilidades globais e orientação global são os aspectos da MG que também influenciam a estratégia de diferenciação.

**Figura 19 – A mentalidade global e a estratégia da Pousada-C frente às catástrofes do óleo e covid-19**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

No derramamento de óleo, a proatividade da mentalidade global influenciou a estratégia de diferenciação. A proatividade está associada à mentalidade global (TRAN; OH; CHOI, 2016; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019) e como parte da proatividade observa-se a intensificação do uso de tecnologia.

Na Pousada-C, a proatividade foi marcada pelo uso intensivo de tecnologia a favor da organização. No caso da Pousada-C, as informações sobre o evento eram divulgadas nas redes sociais da empresa (ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C). Além da pousada, outras instituições como o *Convention Bureau* e AHPG estavam envolvidas nas mobilizações realizadas na região, o Entrevistado\_13 PG-D-E relata:

[...] É, tudo foi a gente. Desde o limpar, ao promover para não perder o cliente. A administrar as redes sociais, a imprensa. Então, quando a imprensa vem, a gente que recebe, a gente que, que, então, foi. A gente depois fez aquela ação 'Vamos abraçar o mar', que saiu bastante, saiu na, no Fantástico também. Foi, foi criado por nosso evento, para poder mostrar que o mar estava limpo. [...] Aí, a gente fez essa ação de todo mundo abraçando mar, e aí veio GloboCop, passou no Fantástico. A imprensa nacional deu.

Ações dessa magnitude colaboraram com os hotéis e pousadas da região a buscarem uma resposta mais rápida no enfretamento desse tipo de situação. O Entrevistado\_10 PG-GH-C enfatiza: “[...] Foi feita muita campanha, inclusive com os próprios funcionários, para retirada, houve um mutirão da associação dos hotéis daqui, participaram”.

Outro aspecto que influenciou a diferenciação foi o *network* que é parte da mentalidade global. Dimitratos e Plakoyannaki (2003) sugerem que uma organização voltada para o mercado internacional tem uma cultura empreendedora formada por cinco orientações. Uma das cinco orientações é a formação de redes ou *network*. Nesse sentido, Tabares *et al.* (2021) enfatizam que conectar com profissionais de locais e áreas diferentes, colabora na exploração de oportunidade, permitindo um processo de aprendizado ativo e contínuo para a organização.

Na Pousada-C, o *network* é estabelecido também com instituições locais e agentes internacionais que facilitam o acesso ao mercado internacional. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica como funciona:

[...] Realmente a Associação aqui é muito unida. Faz campanhas internacionais, vai todo mundo junto. Cada hotel manda seu representante. Tudo é dividido muito igualmente. É, as reuniões, acontecem reuniões da Associação com os representantes das empresas. É, tem sim uma parceria com o local e com agências internacionais que aí, a gente tenta ter um relacionamento muito bom. Nossos agentes vão para lá. Se hospedam, andam, conhecem, divulgam. Os deles vêm também, ficam conosco. É uma forma de a gente fazer uma, uma troca de informação.

Além das redes locais e dos agentes, as programações de viagens internacionais anuais dos dirigentes promovem o contato com os mercados além das fronteiras nacionais. O Entrevistado\_10 PG-GH-C exemplifica: “[...] A gente tem, a gente tem uma gerência comercial

e uma diretoria comercial, que são, eles são extremamente voltados para o público internacional. Mas o hotel ele tinha cinco a seis viagens internacionais por ano”.

A possibilidade de estabelecer *network* com outros mercados permite a organização acessar fontes novas de informações e conhecimentos de serviços com qualidade diferenciada (GIL-PECHUAN; EXPOSITO-LANGA; TOMAS-MIQUEL, 2013). No caso do derramamento de óleo, o *network* promoveu a movimentação do *trade* turístico para retirada do óleo na praia, fortalecendo parcerias com outras empresas. Esse foi o caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O qual buscou minimizar o impacto do óleo para destino e para população envolvida com o turismo naquela região (ENTREVISTADO\_13 PG-D-E).

Na pandemia, o *network* também influenciou a diferenciação. A diferenciação ocorreu com a implantação dos protocolos de segurança compostos por inovações tecnológicas, de segurança, saúde e higienização, que foram desenvolvidos em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco, Hospital particular do Estado, comitê de gestão da qualidade organizado pela AHPG e o *Convention Bureau* da região (ENTREVISTADO\_15 PG-DE-F).

Os protocolos desenvolvidos fortaleceram o processo de retomada do turismo para o destino e, conseqüentemente, para os empreendimentos da região. Conforme explica o Entrevistado\_10 PG-GH-C: “[...] quando a gente retomou, o sucesso foi retomado também. E as pessoas é, acreditavam, tiveram a credibilidade de chegar, de ver que estavam cumprindo todos protocolos sanitários”.

Outro elemento relacionado à mentalidade global (MG) que influencia a diferenciação é o conhecimento internacional. Galhanone *et al.*, (2020) discutem que o conhecimento internacional é desenvolvido à medida que a organização e seus gestores são expostos a situações globais e dessa forma contribuem na formação da MG dos indivíduos. Os dirigentes da Pousada-C têm negócios no mercado internacional e trabalham ativamente no setor de marketing para que atuem nos mercados da Europa e América do Sul (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C). Por ser um mercado atendido pela empresa, o resultado é refletido na presença expressiva de hóspedes estrangeiros.

Habilidades globais formam outra categoria da mentalidade global (MG) que influencia a diferenciação na Pousada-C. Bao e Yin (2020) apresentam alguns componentes que estabelecem a mentalidade global nas empresas. Dentre eles é citada a experiência com a cultura estrangeira que converge com o entendimento sobre habilidades globais apresentadas pelos autores Gupta e Govindarajan (2002), Harveston *et al.* (2000) e Nummela *et al.* (2004) quando relacionam habilidade global com gerir e atuar com outras culturas.

No caso do empreendimento estudado, a organização possui funcionários de outras nacionalidades, como relata o Entrevistado\_10 PG-GH-C: “[...] Eu já tive, é, alemão. Atualmente ainda tem, é, argentino, né? Devido à facilidade. Boliviano”.

Outro fator que evidencia as habilidades globais na Pousada-C é a proximidade dos dirigentes com o mercado internacional por conta dos negócios que a empresa possui fora do país, facilitando a integração com o ambiente global. Dessa forma, a empresa consegue estabelecer relações com outras culturas corroborando o estudo de Bao e Yin (2020), fato explanado pelo Entrevistado\_10 PG-GH-C:

[...] Eles estão passando um mês, volta vai para Argentina, que era um foco, passava quinze dias, voltava. E isso ia com toda panfletagem, campanha, divulgação. Então, essa análise de mercado, eles acompanham internamente também. Não tem nenhum analista exclusivo do hotel. Mas eles têm negócios no exterior, eles acompanham cotação de dólar, crescimento de turismo.

Por fim, a orientação global é o último fator da MG que influencia a diferenciação na Pousada-C. Nesse sentido, Kyvik *et al.*, (2013) entendem que a orientação global subsidia a internacionalização. A Pousada-C busca em suas ações aproximar-se do mercado estrangeiro por meio da diretoria e gestão comercial. Essa atividade não é delegada a funcionários ou representantes, os dirigentes preferem estar diretamente envolvidos nas negociações (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C).

A situação citada está relacionada a outro fato apresentado no estudo de Kyvik *et al.* (2013), sobre o tempo gasto em planejamento internacional, evidenciado na fala do Entrevistado\_10 PG-GH-C quando relata a frequência de viagens realizada pelos dirigentes e gestores: “[...] Três, é, América do sul, três, Europa. Todos os anos. Então, assim, tem um relacionamento muito próximo”. Portanto, tais evidências corroboram a pesquisa de Kyvik *et al.* (2013) quando abordam que os CEOs de organizações de porte menor precisam combinar alguns papéis de empreendedores, donos e diretores, sendo os principais responsáveis pela mudança e aprendizado na organização.

Após a discussão da relação entre a mentalidade global e as estratégias da Pousada-C, passa-se ao tópico 4.3.3.

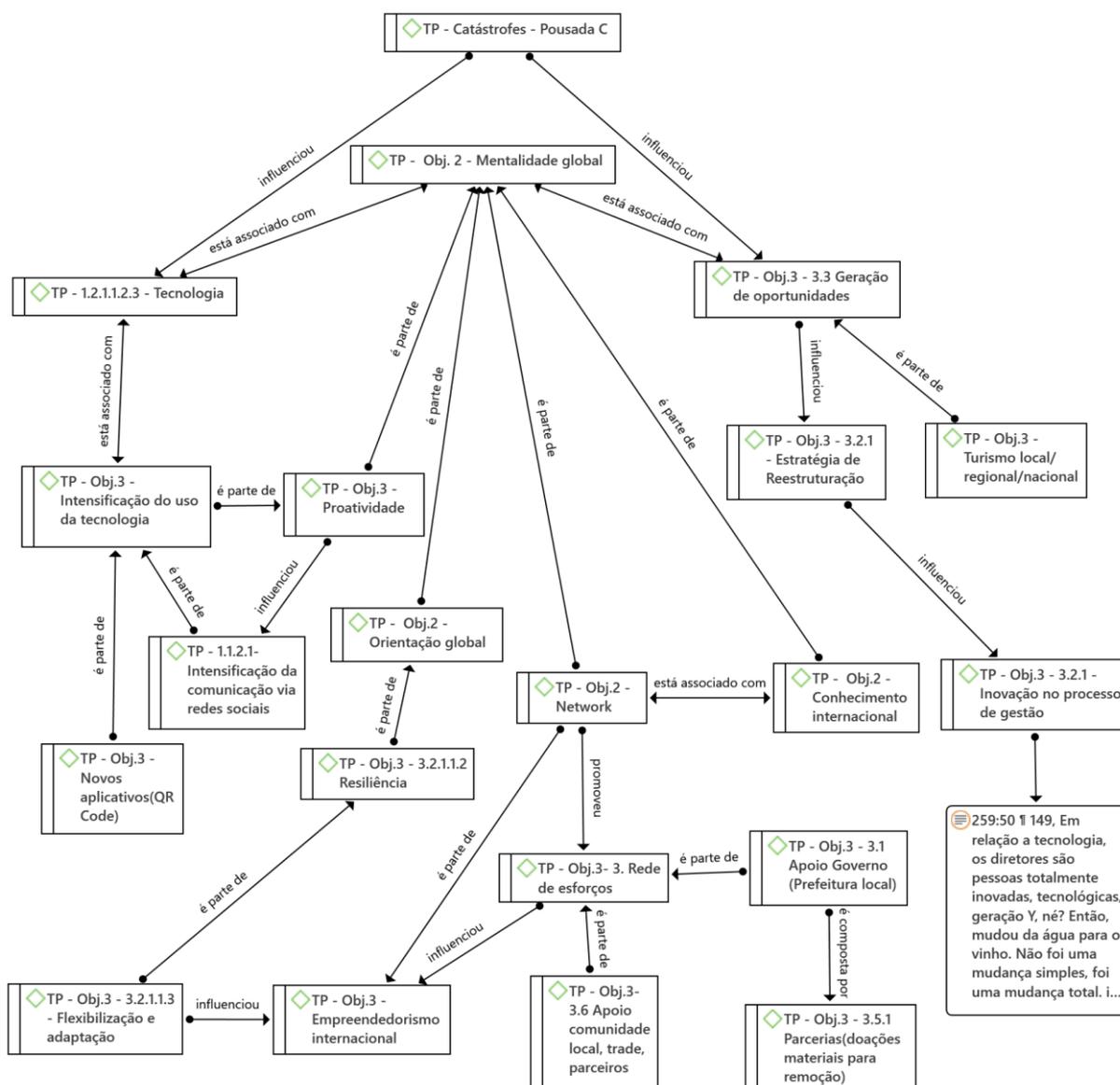
### **4.3.3 Análise geral de mentalidade global (Pousada-C)**

Nesta seção são discutidos os resultados da análise geral de mentalidade global frente às catástrofes do derramamento de óleo e da pandemia da covid-19. Portanto, observa-se que as catástrofes influenciam a tecnologia e a geração de oportunidades.

A tecnologia está associada à intensificação do seu uso. Os novos aplicativos (*QRCode*) é parte da tecnologia e da intensificação da comunicação via redes sociais. A proatividade influenciou a intensificação da comunicação via redes sociais que é parte da tecnologia. No que tange a geração de oportunidades, dois elementos estão relacionados a esse fator, a saber: estratégia de reestruturação e turismo (local, regional e nacional).

A mentalidade global está relacionada à tecnologia e à geração de oportunidades. Orientação global, *network* e conhecimento internacional estão relacionados entre si e são aspectos que fazem parte da MG. A proatividade também é parte da mentalidade global, ademais dentre eles, apenas o *network* promove a rede de esforços. A rede de esforços é composta por duas situações: apoio do governo (prefeitura) com doação de materiais para remoção dos resíduos e o apoio da comunidade local, *trade* turístico e parceiros. Por fim, a flexibilização e adaptação, que fazem parte da resiliência, influenciam o empreendedorismo internacional (EI), que têm como dimensões as redes de relacionamentos e a capacidade de inovação.

Figura 20 – Análise geral Pousada-C



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A tecnologia foi o primeiro aspecto influenciado pelas catástrofes do óleo e covid-19 e está associada à intensificação do seu uso. Sousa *et al.* (2020, p. 25) dissertam que: “[...] este novo meio de comunicação, desvela-se num ambiente simbólico de interfaces, de múltiplas imagens e sons que fazem da virtualidade uma realidade”. No episódio do óleo, a intensificação do uso da tecnologia ocorreu para divulgação do evento nas redes sociais e a realidade do cenário para os clientes. Inclusive, campanhas foram desenvolvidas, como relata o Entrevistado\_11 PG-CR-C: “[...] campanha em vez de “não cancele, é, altere sua reserva”. Esse movimento foi feito em parceria com a prefeitura da cidade, e divulgada nas redes sociais

(ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C). Dessa forma, as reservas foram remar cadas, créditos foram gerados para que os clientes pudessem usufruir depois.

No caso da covid-19, a intensificação esteve relacionada à inserção de novas tecnologias na organização. Hao, Xiao e Chon (2020) postulam que a pandemia exigiu a necessidade de serviços inteligentes e que ferramentas digitais podem contribuir para a prestação de serviços de forma ininterrupta aos clientes. Inclusive por conta da pandemia a pousada aderiu a novos aplicativos como (*QRCode*) e à plataforma de *WhatsApp* como indicado pelo Entrevistado\_9 PG-CR-C: “[...] E a questão também do *WhatsApp* com as informações, tudo. Então, devido à pandemia, a gente tirou a parte do telefone, é, e daí, todo nosso contato é por meio do *WhatsApp* para falar com o cliente”. Esse fato converge com a publicação da revista eletrônica Exame de agosto de 2021, que revela que o turismo foi a atividade que mais se digitalizou na pandemia e que o *WhatsApp* foi a plataforma mais utilizada pelos empreendedores para realizar suas vendas, atingindo 84% dos adeptos nesse mercado (TURISMO, 2021).

Quanto à proatividade também caracteriza a MG (BAO; YIN, 2020). No derramamento de óleo, a proatividade colaborou para evitar um impacto maior nos cancelamentos das reservas, pois as empresas focaram na divulgação do estado real da região nas redes sociais, fazendo filmagens e postando-as. (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C; ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C). Outra preocupação em apresentar o real cenário era para que as divulgações e informações compartilhadas não ficassem apenas controladas pela imprensa.

Na pandemia, além da implantação de novas tecnologias na empresa, outros fatores foram considerados relevantes no processo, conforme explica o Entrevistado\_13 PG-D-E: “[...] retomada do negócio, ele é muito das empresas. A mudança das estruturas, a mudança no serviço, o comunicar isso para o mercado foi feito pelas empresas”.

Durante a pandemia, a comunicação dos protocolos com o mercado global foi vital para a manutenção do negócio. A divulgação ocorreu por meio das redes sociais e o setor de marketing era responsável pela divulgação das informações (ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C).

A orientação global é outro fator da MG (YIN *et al.*, 2020) expressada pela resiliência. No caso do óleo, a organização capacitou os colaboradores sobre como orientar os hóspedes para o banho de mar, oferecendo inclusive outros atrativos do local, permitindo que a empresa continuasse funcionando (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C). A ação da gestão da Pousada-C corrobora Prayag (2018), tendo em vista que o autor disserta que a empresa pode intervir capacitando e desenvolvendo os colaboradores e dessa forma, podem ser desenvolvidas

habilidades e comportamentos que contribuam para que os envolvidos no desastre lidem com as mudanças adversas, destacando-se a resiliência.

Ratten (2020) compreende que a resiliência pode ser um atributo reativo e dessa forma, em algumas situações, as operações nas organizações exigem que os processos sejam alterados. Em ambas catástrofes, a Pousada-C precisou rever a política de reservas e negociações sobre os pacotes pagos, promovendo a flexibilização e adaptação nas negociações. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica como ocorreu:

[...] O que a gente pôde fazer, foi, flexibilizar a forma de pagamento, alterar o período de hospedagem, dividir hospedagem, se ia passar 10 dias, vai passar cinco num período, cinco num outro. Então, houve todo um trabalho do que posso fazer para segurar esse cliente e deixar ele confortável. [...] Flexibilidade com cliente de remarcar, de devolver, de orientar. Não houve imposição em nada da empresa.

Mesmo flexibilizando o processo de reservas, o número de cancelamentos foi elevado para a organização nos dois eventos. No tocante ao percentual de ocupação, no derramamento de óleo o percentual caiu de 80% para 40%, enquanto que na pandemia, o percentual foi de 100% para 0% (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C), o que resultou no fechamento da empresa por 150 dias.

O *network* é o terceiro elemento da MG, é parte do Empreendedorismo Internacional (EI) e promoveu a rede de esforços na Pousada-C. Tabares *et al.* (2021) indicam que o *network* pode ser fonte de informação sobre diversos aspectos, como: riscos, fornecedores, políticas, economia e dessa forma, pode promover conhecimento diferenciado para a organização. A Pousada-C estabelece *network* e reconhece a importância, como pode ser observado na fala do Entrevistado\_10 PG-GH-C:

[...] É estar em constante evolução, a gente visita outras empresas, outras empresas nos visitam. É, o, o corpo gerencial é muito diversificado. Todos os gerentes já vieram de outras redes. Então, termina trazendo seu conhecimento de lá para cá também. E eles têm muita facilidade em se relacionar com os outros empreendimentos. Não existe concorrência acirrada, direta, inimizade. Ao menos isso é um geral aqui em Porto. A gente não vê um turismo predatório, competitivo. Não. É todo mundo muito unido.

Durante o derramamento de óleo e na pandemia, o *network* existente entre o *trade* de Porto de Galinhas promoveu a rede de esforços. Essas redes podem ser identificadas por esforços de colaboração de governos ou atores privados (KUCKERTZ; BRÄNDLE, 2021).

No caso do óleo, o *network* permitiu por meio da AHPG e *Convention* que empresas parceiras colaborassem com recursos e materiais para apoiar na remoção da substância da praia, assim como, todo apoio da comunidade local (colaboradores da pousada e hotéis, bugueiros, barraqueiros) e o *trade* (ajudou com lanches, água, protetor solar, equipamentos de segurança).

O apoio do governo ocorreu por meio da prefeitura de Ipojuca que também disponibilizou pessoas para ajudar na limpeza da praia (ENTREVISTADO\_11 PG-CR-C; ENTREVISTADO\_13 PG-D-E).

Na pandemia, o *network* foi importante para o desenvolvimento dos protocolos de biossegurança e favoreceu o retorno do turismo da região. O Entrevistado\_13 PG-D-E explica:

[...] Então, a gente teve um, criou um comitê de qualidade, a gente fez uma série de rodadas de negócio desses fornecedores, porque como a gente implementou, é, fez parceria com o Hospital Real Português, e aí eles vieram dar treinamento aqui para o pessoal. Então a gente correu muito para atingir padrões de higienização e protocolos e tal. E aí, e disse isso primeiro para o mercado. Então, isso ajudou bastante. Deu mais segurança na viagem da família, né? Nosso público, ele é família.

Assim como o *network* foi importante no enfrentamento das catástrofes, o conhecimento internacional, que é parte da MG e está associado ao *network*, também contribui para promover a região no exterior em meio ao cenário pandêmico. Kyvik (2018) disserta que o conhecimento internacional é proveniente de experiência internacional, e pode ocorrer por meio de viagens ou trabalhos realizados no exterior, além disso, pode promover a criação de redes (*network*). Tabares *et al.* (2021) identificaram que o conhecimento internacional pode surgir de experiências anteriores convergindo com Kyvik (2018), mas também de relacionamentos com clientes específicos em mercados internacionais. Gil-Pechuan *et al.* (2013) enfatizam que as redes de relacionamentos favorecem os processos de internacionalização nas organizações.

Ainda no início da pandemia, o *Convention Bureau*, por meio de seu representante, fez viagens e trabalhos divulgando o destino no mercado internacional, corroborando o estudo de Kyvik (2018), Tabares *et al.* (2021) e Gil-Pechuan *et al.* (2013). O Entrevistado\_14 PG-RC-E relata:

[...] Então, comecei apresentando Porto de Galinhas na Europa, é, cheguei a fazer algumas visitas em Portugal, que é um mercado prioritário, assim para Porto de Galinhas, assim, assim quando a gente fala [...]. Atrás de Argentina e Uruguai, por exemplo, mas Portugal é um mercado importante, então, eu estava lá. E quando eu fui fazer as visitas, eu fiquei presa por quatro meses lá, por causa da pandemia. Então, mas ainda assim, tive umas experiências, consegui fazer um, algum trabalho ali, pré-pandemia em Portugal. E, já que ninguém estava saindo de casa, eu voltei a trabalhar com o mercado latino-americano, à distância, para Porto de Galinhas. Então, a gente fez uma série de capacitações no início da pandemia, né? Com operadores da Argentina, do Paraguai, da Colômbia, México, promovendo Porto de Galinhas nesses mercados.

Após exposição dos fatores relacionados à tecnologia, passa-se para a geração de oportunidade. Na Figura 20, a estratégia de reestruturação é influenciada pela geração de oportunidade que afeta a inovação no processo de gestão.

A covid-19 provocou reestruturação na Pousada-C. Esse fato converge com Zahra (2020), ao mostrar que a covid-19 impôs a inovação nos modelos de negócios para manter a relação com clientes, tornando as conexões mais duradouras e possíveis.

Na Pousada-C, os familiares jovens assumiram a gestão do grupo e centralizaram o corpo diretivo. Com essa mudança e por serem considerados gestores *hightech* e jovens, a primeira modificação ocorreu na tecnologia da empresa e na forma de gerir o negócio. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica:

[...] A diretoria maior que tomava a frente de tudo, tinha, era, era uma pessoa bem mais madura, assumiu uma gestão extremamente jovem. Outro impacto, outra inovação. [...] houve implantações de novas tecnologias, tudo está mais informatizado.

As adaptações e mudanças foram realizadas para que a empresa atendesse às exigências sanitárias. Protocolos foram desenvolvidos e os serviços foram adaptados para ofertar atendimento seguro ao hóspede e para tranquilizá-lo (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C). No tocante às negociações com os mercados, o Entrevistado\_10 PG-GH-C explica como a gestão optou por conduzir esse processo:

[...] O que houve foi o contato com as agências e as propagandas continuam sendo feitas, mas com previsão para 2022. Isso não foi feito pensando em 2021. Porque 2021 foi 100% público local. O internacional está sendo esperado em 2022. Então, existe sim, campanha para esse período.[...] Ah, o hóspede quer vim, ele vai ser bem recebido. É o que acontece. Eu já recebi americano, já recebi espanhol, já recebi argentino, já recebi chileno, já recebi tudo. Mas é um em um mês.

Ainda sobre os aspectos que fazem parte da geração de oportunidades, uma prática relacionada ao tema é a questão do turismo local, regional e nacional. Vale ressaltar que essa prática foi influenciada pela pandemia da covid-19. Durante a pandemia, algumas análises sobre os impactos provocados pela covid-19 foram apresentadas no relatório do Barômetro da *Organizacion Mundial del Turismo* (OMT). No documento, o turismo doméstico foi citado como uma força mitigadora do cenário pandêmico (ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO, 2020).

Um dos respondentes da empresa estudada aborda a temática e sua fala converge com a *Organizacion Mundial del Turismo* (OMT) sobre a questão do turismo local, regional, nacional. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica:

E o que salvou agora todos empreendimentos hoteleiros foi o público local. Né? Quem é de Porto, a gente está atendendo mais agora quem é de João Pessoa, Maceió, Natal.[...] Então, a gente focou muito em cima do turismo regional, nesse momento, continua nele, porque o internacional ainda não chegou. A gente está recebendo, é, foi uma porcentagem mínima, assim, totalmente fora.

O relato também se assemelha à reportagem publicada no Jornal do Commercio em dezembro de 2020, o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Pernambuco (ABIH-PE) enfatiza a presença do turismo local, regional e nacional: “[...] até que a vida retorne à normalidade, o turismo regional deve se tornar o perfil dos turistas que chegam a Pernambuco”. Nessa mesma reportagem, o proprietário de estabelecimentos na região, Artur Maroja, ressalta o crescimento desse turismo: “[...] Mas com a pandemia, o turismo regional cresceu e ganhou espaço, apesar de majoritariamente nossos clientes ainda serem do Sudeste” (APRIGIO, 2020).

Por fim, a flexibilização e adaptação, bem como as redes de esforços já discutidas nesta investigação influenciam o Empreendedorismo Internacional (EI). As redes de relacionamentos foram evidenciadas na organização durante a pandemia.

Tabares *et al.* (2021) dissertam que fontes de conhecimento, *network*, parcerias e clientes são importantes para organizações que almejam adentrar na arena internacional. Os dirigentes da Pousada-C sempre estiveram envolvidos com o mercado internacional, pois possuem empresa em outro segmento atuando além das fronteiras nacionais favorecendo à criação de redes de relacionamentos. O Entrevistado\_10 PG-GH-C explica essa relação:

[...] os diretores e eles são totalmente experientes em relação ao mercado internacional. É, inclusive tem empresa também em outros países, e sempre acompanham de anos devido à antiguidade da empresa, os diretores que estão assumindo cresceram vindo a empresa. Né? Cresceram dentro da empresa, participando dessas campanhas também para trazer o público internacional, moram no exterior inclusive, vão e voltam.

A explicação do Entrevistado\_10 PG-GH-C converge com Ahamed e Brennan (2021), ao explicar que a diversificação de mercado é um fator relevante para uma empresa envolvida no mercado internacional. No Pousada-C, a diversificação promove a atuação e a experiência dos dirigentes da organização, fomentando as redes de relacionamentos, considerada uma dimensão do EI.

As redes de relacionamentos ou *network*, como também são conhecidas, formam uma dimensão importante nos negócios da organização. Além das parcerias locais (AHPG), existem as internacionais (agentes internacionais), as quais geram demanda para a Pousada-C (ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C). No caso do óleo as redes de relacionamentos foram administradas por meio do site da empresa e páginas das principais redes sociais, permitindo a comunicação com o público em geral que buscava informações sobre a situação

(ENTREVISTADO \_11 PG-CR-C). Assim como, a divulgação global com os mercados nacional e internacional.

Finalizada a discussão sobre o *framework* proposto na Pousada-C, na seção 4.4, o resultado do quarto empreendimento analisado é exposto a seguir.

#### 4.4 CASO 4 - HOTEL-D

O *resort* está localizado à beira-mar da praia de Porto de Galinhas. Foi inaugurado inicialmente em 2012 com a franquia *Best Western* que permaneceu até 2016. A partir de 2017, o *resort* tornou-se independente e o empreendimento é gerido por administração familiar. O Entrevistado\_ 11 PG-DC-D explica:

[...] A, a gestão do hotel tem três diretorias para as ações, comercial e financeiro. Tá? são meus sócios, são minha família. É, a gente trabalha nisso há trinta anos, então a experiência, foi muito mais na rua do que na academia. a minha irmã também é administradora pela UFPE, e meu irmão pela UPE. Certo? Mas já veio de família, né? E a gente continuou o que nosso pai, nossos pais tinham começado.

O hotel possui infraestrutura moderna sendo considerado um empreendimento novo em relação aos concorrentes da região. Quando inaugurado em 2012, possuía 120 apartamentos e em 2017 o número de unidades habitacionais aumentou para 240. No tocante às categorias, são classificados como: stand, superior, luxo e superluxo. A recepção funciona 24h e possui oito pontos de atendimento, sendo dois destes direcionados ao atendimento do público preferencial (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D).

O setor de alimentos e bebidas dispõe de um restaurante com capacidade para até 450 lugares, o bar do lobby é o local onde são realizados shows e apresentações artísticas. No que concerne à infraestrutura alguns serviços se destacam, a saber: cinema, gazebo exclusivo e adega de vinhos. Vale ressaltar, que o cinema, considerado um grande diferencial no empreendimento com capacidade para 54 lugares, disponibiliza sessões infantis e adultas com direito à pipoca como cortesia (ENTREVISTADO\_ 11 PG-DC-D; ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D; VIVA, 2021).

O mercado que o *resort* busca atender são famílias, casais em lua de mel e pessoas que buscam sair de grandes centros urbanos e são atraídos por lugares tranquilos. Inclusive, o hotel procura captar turistas de locais que não tenham praias, pois os gestores consideram o destino Porto de Galinhas como definidor da escolha da viagem (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

A empresa possui um quadro funcional composto por 450 colaboradores. Desse total, um elevado percentual é formado por mão de obra local. O Entrevistado\_ 11 PG-DC-D relata:

“[...] 95% ipojucana. Né? Dos 5% restantes, metade pessoas que não eram daqui, mas que vivem aqui”.

De acordo com o Entrevistado\_12 PG-CR-D, o hotel oferece uma política de recrutamento interno que valoriza e oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento para o colaborador, o que promove a satisfação interna dos funcionários e isso reflete na excelência do atendimento que é prestado ao cliente final. O Entrevistado\_12 PG-CR-D explica:

[...] E o hotel VV é um hotel que está sempre inovando, buscando benefícios para os colaboradores. É um ponto muito positivo. Né? É, a gente visa muito vários benefícios para os funcionários em sim, né? [...] Por exemplo, uma coisa que eu acho também muito bacana é a questão da, o recrutamento interno, né? Por exemplo, tem uma vaga de recepção, então, tem funcionários dentro da empresa que almeja. Um garçom, por exemplo, almeja ser um recepcionista. Então, eles fazem uma seleção interna, que aí, o funcionário, ele vai disputar aquela vaga com candidatos externos, né? Então, se ele se enquadrar no perfil que a empresa está procurando, ele é aprovado. E ele passa.

Existe uma política forte de valorização dos recursos humanos na empresa. Os dirigentes conhecem bem os colaboradores e fazem questão de chamá-los pelo nome. Isso acaba promovendo um ambiente salutar, gerando motivação e bem-estar para quem trabalha na organização (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D).

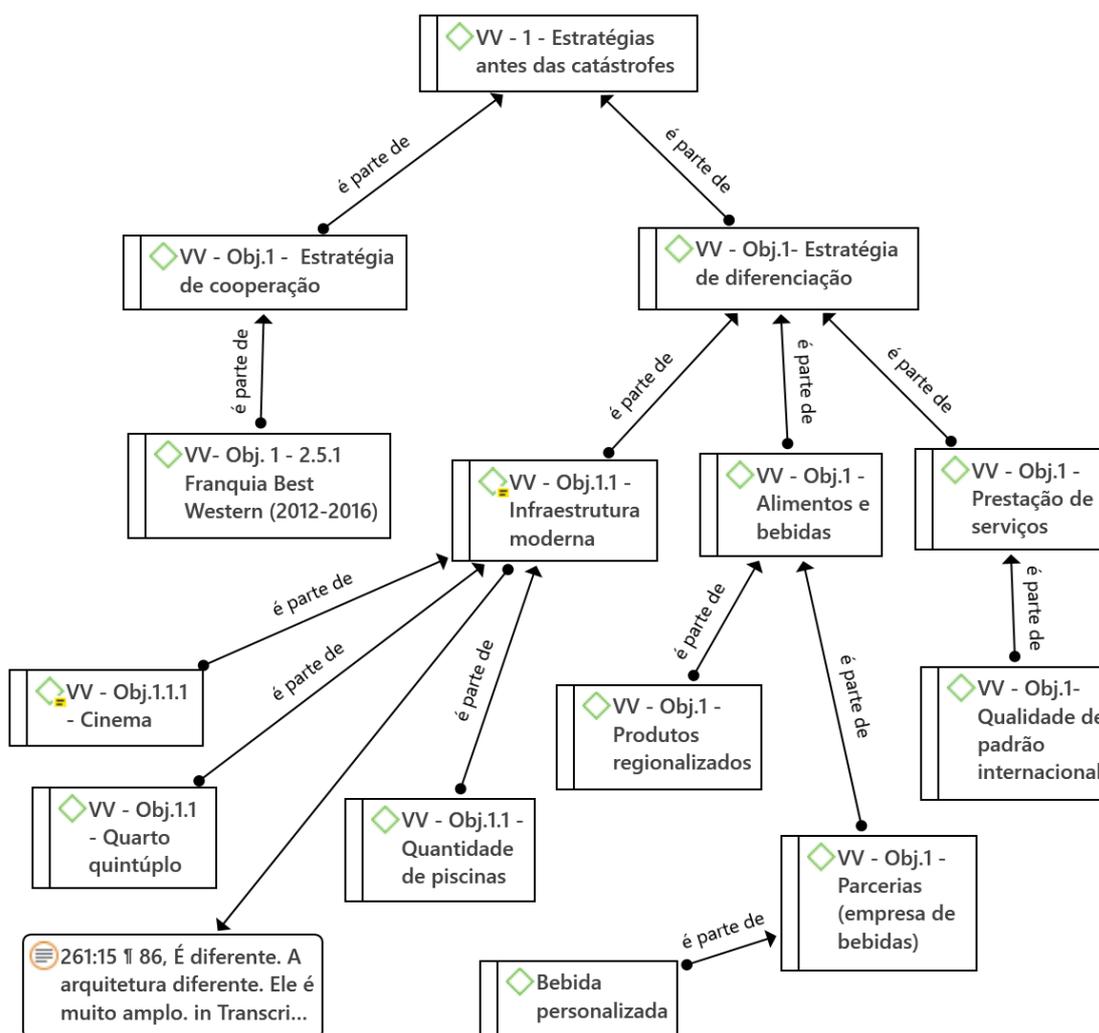
Após a contextualização do Hotel-D passa-se para a apresentação dos resultados relacionados aos objetivos da pesquisa.

#### **4.4.1 Estratégias implementadas no Hotel-D**

Esta subseção tem o intuito de apresentar os resultados do primeiro objetivo específico que consiste em identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais. Sendo assim, primeiramente foram analisadas as principais estratégias adotadas no Hotel-D antes das catástrofes.

Estratégia de cooperação e estratégia de diferenciação são as estratégias utilizadas nessa fase. A estratégia de cooperação é formada pela franquia. A diferenciação, essa por sua vez é composta pelos seguintes aspectos: infraestrutura moderna, alimentos e bebidas e prestação de serviços. As suas particularidades são discutidas a seguir.

**Figura 21 – Estratégias antes das catástrofes no Hotel-D**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A cooperação por meio da franquia foi identificada como estratégia utilizada pelo hotel (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; SUN; LEE, 2018). No período de 2012 a 2016, a organização tornou-se franqueada da marca *Best Western*. Sun e Lee (2018) dissertam que a franquia pode possibilitar aos gestores do segmento de hospitalidade, atividades voltadas à inovação e implementação de estratégias, os diferenciando de outros profissionais e de outras empresas de serviços. No caso do empreendimento investigado, muitos dos padrões e processos estabelecidos pela franquia são usados até os dias atuais, o que reflete na qualidade dos serviços oferecidos para os clientes que frequentam o hotel. O Entrevistado\_12 PG-CR-D relata:

[...] Mas assim, muitas coisas a gente continua, é praticando, né? Honrando. Assim, a gente aprendeu muito com os procedimentos, os processos do Best Western, é? [...] Então, a gente é, levou, hoje a gente trabalha com vários procedimentos que eram

feitos. A gente aprendeu na verdade, né? A gente aprendeu e hoje em dia a gente continua aplicando alguns procedimentos do *Best Western*, né?

Outra estratégia identificada no Hotel-D é a diferenciação (PORTER, 2004; ERDEN AYHÜN; ÇAVUSGIL KÖSE, 2019). A diferenciação está caracterizada por três aspectos, a saber: infraestrutura moderna (cinema, quarto quántuplo e quantidade de piscinas), alimentos e bebidas (produtos regionalizados e parcerias) e prestação de serviços (qualidade de padrão internacional).

Erden Ayhün e Çavusgil Köse (2019) apresentam a diferenciação como uma estratégia pouco implementada nos hotéis da província de Çanakkale, divergindo dos aspectos identificados nesta pesquisa. O Hotel-D possui alguns fatores que podem torná-lo diferente em relação aos demais empreendimentos da região. A infraestrutura moderna contribui para o seu destaque. O Entrevistado\_11 PG-DC-D explica:

[...] Então, levar um produto novo é um resort moderno, é um resort atual, é, com uma arquitetura moderna, com uma decoração moderna. Então, o principal, é, característica, o principal ponto, ponto em relação aos nossos concorrentes, é que nós somos um produto novo, moderno, com cores vibrantes, aconchegante que felizmente a nossa camisa todo ano muda a gola, não é mais assim, é assado. Né? É, toda hora essas coisas vão mudando. Então, o VV é um resort atual, novo, que vai acompanhando as inovações aí.

Alguns fatores relacionados à infraestrutura moderna tornam o Hotel-D uma empresa contemporânea. O primeiro fator que coadjuva com a infraestrutura moderna é o cinema. O diretor comercial comenta: “[...] nós temos um cinema, desses max de shopping. Não é uma sala que a gente colocou umas cadeiras e botou um telão não. É um cinema com degraus, com poltronas daquelas max para você dormir bem muito no filme” (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

No que tange ao segundo fator relacionado à infraestrutura moderna, estão as acomodações quántuplas classificadas como: categoria família superior ou *standard*. São apartamentos com espaço amplo e que acomodam até 5 pessoas. O respondente considera essas unidades habitacionais como diferenciadoras da concorrência (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D).

Por fim, o terceiro e último fator que compõe a infraestrutura, está relacionado é a quantidade de piscinas disponíveis no hotel. Fato relatado pelo Entrevistado\_12 PG-CR-D: “[...] É diferente. A arquitetura diferente. Ele é muito amplo. As piscinas. A gente, por exemplo, tem sete piscinas, né? Somando com uma do spa que é uma piscina aquecida. Né?”.

Os aspectos explanados que compõem a infraestrutura moderna do Hotel-D convergem com Erden Ayhün e Çavusgil Köse (2019) que indicam que hotéis podem se diferenciar por meio da arquitetura, piscina, quartos confortáveis e outros serviços com padrão de qualidade superior aos concorrentes. Assim, promovem uma unicidade percebida pelo cliente (PORTER, 2004).

Alimentos e bebidas formam o segundo elemento da diferenciação do Hotel-D. Nesse caso, os gestores fazem questão de comercializar produtos regionais e personalizados oferecendo serviços peculiares. O Entrevistado\_11 PG-DC-D explica:

[...] Ele quer que tenha uma cerveja pernambucana para ele provar, ele vai tomar a Heineken que ele toma sempre, ou Skol, mas quer provar uma cerveja de Pernambuco. [...] É, por exemplo, em cerveja Ekaut, Debron, é, tem umas quatro ou cinco por aqui e o cliente sempre prova. [...] Quer provar a cerveja daqui. Para ver se é melhor ou se é pior que a minha de lá e não sei o que. 'Na minha terra também tem'.

O hotel oferece espumantes de rótulos personalizados com a marca do empreendimento, conforme ilustra a Figura 22. Dessa forma, a empresa busca oferecer exclusividade e experiência para os clientes. O Entrevistado\_11 PG-DC-D ressalta: “[...] Ele quer provar um espumante do hotel”. O empreendimento tem parceria com uma vinícola do Sul do país para produção de espumantes nas versões brut e rosé que são comercializados para o hotel.

**Figura 22** - Espumante Rosé Hotel-D



Fonte: Facebook (2021).

A partir dessas parcerias, o Hotel-D busca oferecer para seus hóspedes uma experiência diferenciada. Bharwani e Mathews (2021a) indicam que o hóspede vivencia três fases de experiências distintas na hotelaria: pré-estadia, estadia e pós-estadia. Na pré-estadia criam-se as expectativas, na estadia existe uma interação real com o serviço e na pós-estadia as memórias são criadas e opiniões são compartilhadas. O Entrevistado\_11 PG-DC-D ilustra a situação:

[...] Então, é serviço. Serviço [...] O cliente quer ser servido, paparicado. Então, é ele levantar a mão e quer aquela água de coco bem docinha. [...] Ele quer provar aquele casquinho de siri que só tem aqui, entendeu? [...] mas ele quer provar a culinária e os nossos diferenciais.

O relato converge com Bharwani e Mathews (2021a), pois cada uma das etapas pode influenciar de forma independente ou síncrona a experiência do hóspede no local. Desse modo, a prestação de serviço pode fazer a diferença na experiência do cliente, sendo esse aspecto é o último atributo que compõe a diferenciação no hotel estudado.

Em 2016 ocorreu a dissociação da parceria entre o hotel e a cadeia *Best Western*, o motivo não foi revelado durante as entrevistas, apenas o período em que a empresa utilizou a franquia hoteleira de cadeia internacional. Moon e Sharma (2014) explicam que em um contrato de franquia, a marca concede ao franqueado a utilização do nome comercial (marca) e os padrões de qualidade do franqueador.

No caso do Hotel-D durante os anos de contrato com a cadeia, todos padrões determinados pela franquia foram incorporados na rotina da organização (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D). Por esse motivo, a empresa possui contrato com uma consultoria e visitas são realizadas por profissionais que ficam atentos aos mínimos detalhes, o que promove serviço diferenciado, nesse sentido o Entrevistado\_11 PG-DC-D expõe que:

[...] Chega um, um fiscal, às vezes avisando e às vezes sem avisar. Ele vê um risco na parede, eu não vejo mais nada, não enxergo mais isso. [...] Ele chega, abre a cama, abre o lixeiro do banheiro. Entendeu? [...] Puxa a cortina para ver se o trilho funciona. Ele verifica os canais da televisão. Tem lá uns 20 tópicos, né? Tem que ter três frutas, quatro pães, três frios [...] O auditor que avisa que vai vim em março visitar o hotel. [...] E depois ele não avisa, aí vem em setembro. aí, na saída do hotel ele fala assim: 'até logo, Otaviano, eu sou o fiscal da *Best Western*. Você passou aqui a piscina estava azul, mas o bar está demorando a servir o sanduíche. Eu pedi uma cerveja Skol, veio Brahma'. [...] É, é sempre bom uma consultoria externa para fazer essas coisas, é sempre bom também. [...] Para você ver alguém falando diferente de você. Né?

O relato detalha a preocupação do hotel para manter um serviço diferenciado com qualidade de padrão internacional. A diferenciação pode oferecer produtos e serviços com peculiaridades *sui generis* que são percebidas pelos hóspedes como superior em relação aos concorrentes (GORONDUTSE; HILMAN, 2018).

Finalizada a discussão sobre as estratégias utilizadas antes das catástrofes no Hotel-D, são apresentadas na Figura 23 as estratégias adotadas no contexto de catástrofes e suas principais evidências. Durante a análise, a presença de ações com o *trade* turístico foi identificada. Para enfrentar o cenário adverso causado pela pandemia da covid-19, foi adotada também a estratégia de diferenciação. A discussão sobre cada um dos fatores que se relacionam às alianças estratégicas apresentadas na Figura 23 são dissertadas a seguir.

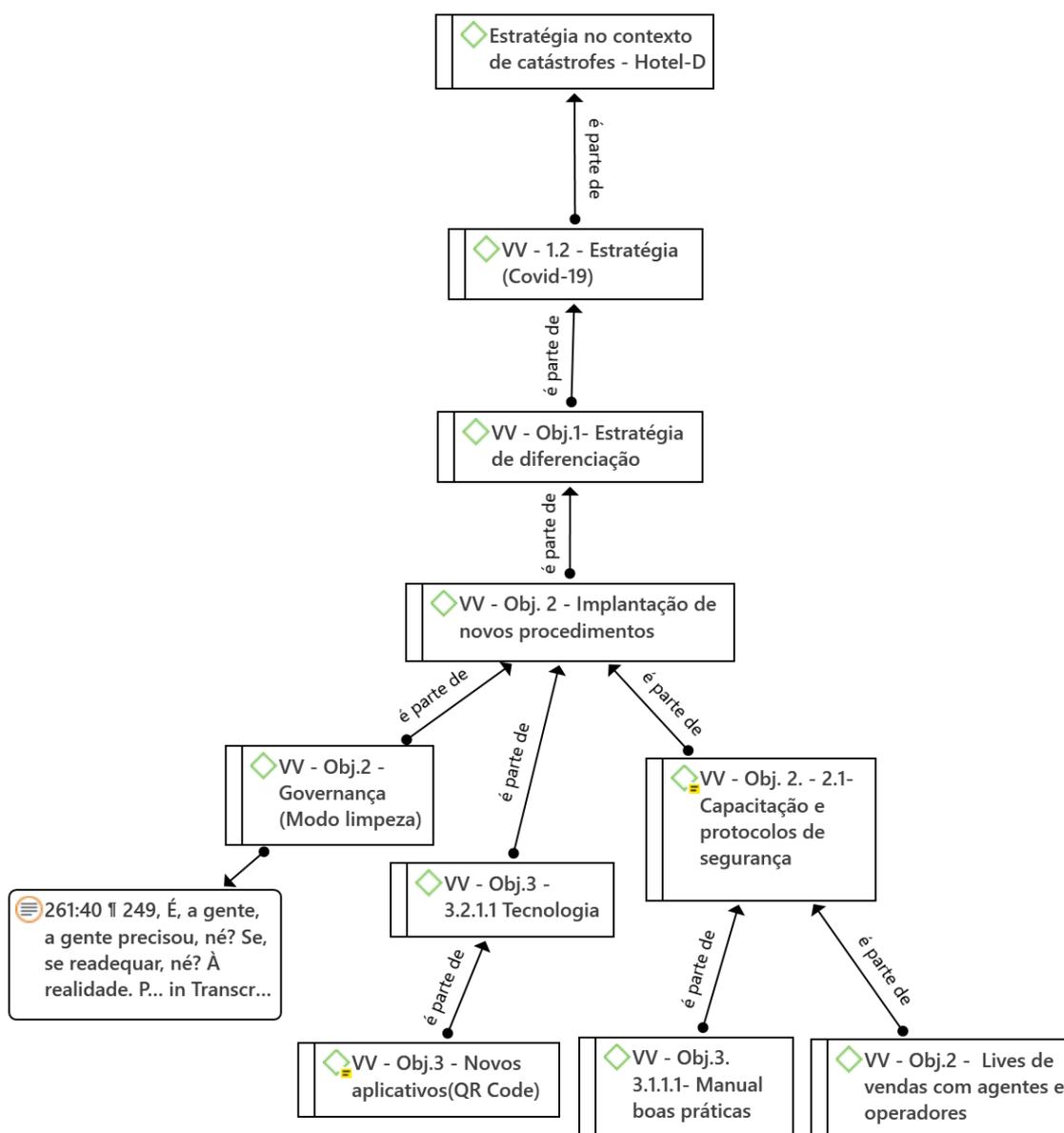
Assim como em discussões anteriores, o *trade* turístico adotou na catástrofe do óleo ação que foi marcada pelos mutirões de limpeza de praia. A situação está relacionada ao movimento criado pelo *trade* de Porto de Galinhas e instituições que apoiam o turismo na região (AHPG e *Convention Visitors & Bureau*) e outros órgãos que iniciaram às ações de limpeza da praia nas áreas atingidas pelo desastre do derramamento de óleo. O Entrevistado\_12 PG-CR-D ilustra a situação: “[...] E assim, um pouco mais a frente, né? Num determinado, até a Praia do Cupe, a gente chegava, os funcionários e saia colhendo aquele óleo, né? Para que aquele óleo não se alastrasse, né? Enfim”. Tais evidências estão em consonância com Araújo, Ramalho e Melo (2020, p. 1) ao explicar que: “À medida em que as manchas e ondas impactantes e inesperadas de óleo bruto chegavam à costa do Nordeste, muitos voluntários locais se mobilizavam espontaneamente, tanto individual quanto coletivamente, movidos por forças humanitárias e ambientais para limpar as praias”.

No caso da covid-19, o Hotel-D assim como, os demais hotéis da região se uniram para buscar parcerias com universidade e hospital de referência do Estado para uma orientação mais direcionada sobre a implantação de novas práticas e para o enfrentamento da pandemia. A estrutura física foi um dos aspectos que recebeu diversas modificações. O Entrevistado\_12 PG-CR-D informa que:

[...] É, o distanciamento. É, por exemplo, hoje a gente trabalha na recepção com guichês e tem a senha de atendimento, seja ela para check-in ou para checkout, para qualquer tipo de atendimento. Então, para não gerar fila, para não aglomerar, o distanciamento também, precisa demarcar o chão. Colocar um acrílico na recepção. Ou seja, estruturar a recepção de uma forma que a gente tivesse distanciamento, né? Entre o recepcionista e o hóspede.

O relato converge com os resultados da pesquisa de Gursoy e Chi (2020). Os autores compreendem que o esperado pelos clientes frequentadores de hotéis, é que as empresas de hospitalidade e turismo façam mudanças substanciais em suas operações e citam, a implementação de distanciamento social e a limitação do número de turistas atendidos, como possíveis medidas de segurança consideradas relevantes para os clientes.

Figura 23 – Estratégia no contexto de catástrofes no Hotel-D



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A diferenciação é a estratégia presente na abordagem da catástrofe da covid-19. A implantação de novos procedimentos é parte dessa estratégia fundamentada no setor de governança (modo de limpeza), tecnologia (novos aplicativos *QR Code*) e capacitação e protocolo de segurança. Esse último englobando a questão do manual de boas práticas e *lives* de vendas com agentes e operadores.

O primeiro serviço implantado está relacionado à rotina de limpeza do setor de governança, nesse sentido o Entrevistado\_12 PG-CR-D detalha que:

[...] É, a gente, a gente precisou, né? Se, se readequar, né? À realidade. Por exemplo, um quarto que você limpava 40 minutos, passou a levar duas horas para poder limpar o quarto. Então, esse impacto é na entrada e na saída do cliente, né? Porque existe a intensificação da limpeza do quarto. Tem primeiro, você atomiza, deixa lá de molho tantos minutos e depois, dez quinze minutos e depois você vai lá e tira toda aquela roupa. [...] Então, isso levou muito tempo, e a gente vai agir dessa forma por muito tempo, né? E tem coisas que devido à pandemia, que vieram para ficar.

O relato converge com Sharma e Kaushik (2021) que postulam que a pandemia impôs os novos processos de limpeza nos hotéis e acabou transformando uma indústria “esteticamente limpa para uma clinicamente limpa”. Ainda sobre esse tema, o Entrevistado\_11PG-DC-D enfatiza: “[...] então, nós mudamos todo nosso modo de operar. A camareira, uma faz a parte suja, outra a parte limpa. Na, por exemplo, a camareira limpava vinte apartamentos por dia, hoje limpa doze. Então, tínhamos, é, 30 camareiras no hotel, agora temos 50”.

No tocante ao segundo aspecto relacionado à implantação de novos procedimentos, está a tecnologia (ZAHRA, 2020; BHARWANI; MATHEWS, 2021a). No caso do hotel investigado, novos aplicativos foram incorporados à rotina operacional da organização, fato relatado pelo Entrevistado\_12 PG-CR-D:

[...] hoje que a gente está trabalhando muito, ou seja, a gente está trabalhando tudo muito digital, né? Não existe mais, é, cardápio de papel, agora é digital. [...] O QR Code que a gente utiliza, ele é um QR Code que o hóspede faz, é, avaliação do hotel, né? Ou seja, a satisfação dele diretamente ali.

Essa explicação se equipara aos resultados encontrados por Giousmpasoglou, Marinakou e Zopiatis (2021), os quais evidenciam a ênfase do uso da tecnologia como um dos principais impactos causados pela pandemia na operação de empreendimentos hoteleiros, citando inclusive marcas como Marriott, Hilton, Wyndham e Accor que investiram no desenvolvimento de soluções de alta tecnologia, a exemplo do *check-in* e *check out* móvel.

Finalmente, a capacitação e o protocolo de segurança que são parte do processo de implantação de novos serviços no Hotel-D. As capacitações aconteceram com profissionais de empresas da área de saúde que buscaram orientar e esclarecer aos colaboradores sobre o novo coronavírus e quais seriam as novas práticas implementadas para o enfrentamento da covid-19 (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D).

O manual de boas práticas faz parte da capacitação e protocolos de segurança. Sobre esse tema, parcerias foram estabelecidas com o Real Hospital Português e a UFPE sendo válidas para o desenvolvimento e aplicabilidade do manual na empresa. Apesar da complexidade das capacitações, elas foram necessárias para a retomada segura. Dias *et al.* (2021) enfatizam que capacitações são importantes para se buscar soluções numa situação de crise. O Entrevistado\_13 PG-D-E ressalta que:

[...] Todo, é, todos os produtos de higiene deles eram produtos normais, é, que se passaram para produtos, é, profissionais de higienização. Então, é, começa a comprar agora de uma diversa que é da Johnson e Johnson, da, da Ecolab, de empresas internacionais de higienização. A forma de limpar, você tem que limpar de cima para baixo, você tem que, número de pias para as pessoas lavarem as mãos. Porque a gente viu que o álcool em gel não funciona, ele não é eficiente. Então, a gente teve que ensinar toda a equipe como é que lava a mão, como é que. Tivemos que provar para eles, treinar as equipes, como é a forma melhor de lavar as mãos e botar pia mesmo. Ter mais pias para, para a equipe. É, tudo, tudo. A, a, por exemplo tem que usar a mop. Não pode usar a vassoura. Tem que não ser para não levantar.

Após capacitação com os colaboradores da organização, os gestores atentaram em apresentar para o mercado as implementações. Essa atitude foi uma maneira encontrada pelo empreendimento para comunicar ao mercado que o local está operando de forma segura para todos. Dessa forma, foram realizadas *lives* com agências nacionais e internacionais. A respeito dessa ação o Entrevistado\_11 PG-DC-D enfatiza que:

[...] nós fizemos, a área comercial, *live* diariamente com agências, com operadoras, preparando a retomada. Ensinando ao agente de viagens como vender e tal. Nós fizemos um acordo com a Associação dos hotéis de Porto de Galinhas e o Hospital Português de Recife. [...] Fizemos várias com Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai, Portugal. Várias, várias. Peru, Colômbia. Várias.

O relato do Entrevistado\_11 PG-DC-D corrobora Zahra (2021) por defender que empresas de segmentos diversos em todo mundo descobriram que a tecnologia digital é essencial para sobreviver a covid-19, pois oferece a oportunidade de conexão entre pessoas no trabalho.

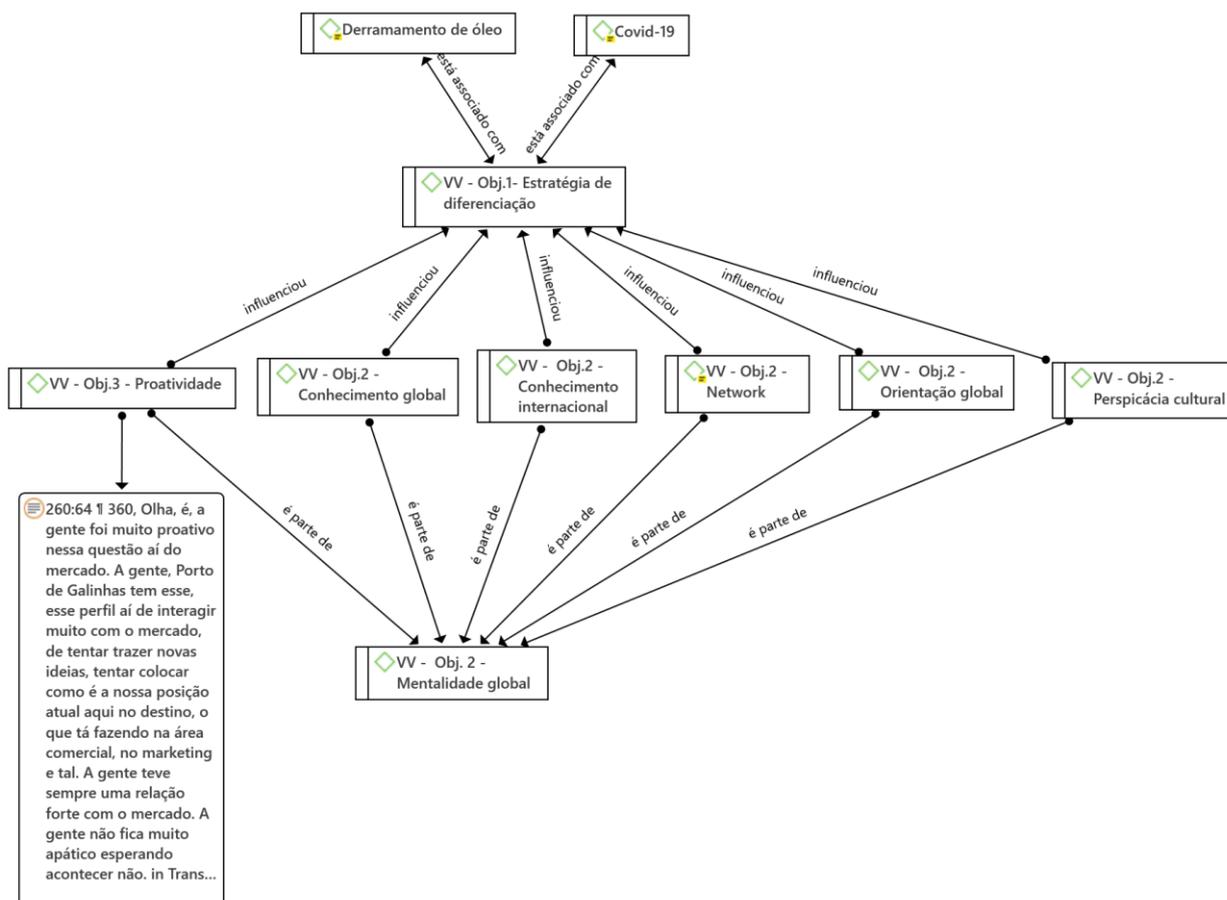
#### **4.4.2 Relação entre mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelo Hotel-D no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19**

Após discussão das principais estratégias utilizadas, busca-se neste tópico responder ao segundo objetivo específico que é verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19. A Figura 24 apresenta os fatores da mentalidade global, a saber: proatividade, conhecimento global, conhecimento internacional, *network*, orientação global e perspicácia cultural. A figura também mostra a sua relação com a estratégia implementadas pelo Hotel-D no enfrentamento das catástrofes.

De acordo com a Figura 24, o derramamento do óleo está associado à diferenciação. No episódio do óleo, os mutirões de limpeza de praia são parte da proatividade, essa por sua vez está associada à mentalidade global (MG). No tocante à covid-19, conhecimento global,

conhecimento internacional, *network*, orientação global e perspicácia cultural da MG influenciam a estratégia de diferenciação.

**Figura 24 – A mentalidade global e a estratégia do Hotel-D frente às catástrofes do óleo e covid-19**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

Na catástrofe do óleo, a proatividade da mentalidade global influenciou a diferenciação. Nazifi *et al.* (2020) postulam que adotar uma conduta proativa na recuperação de serviços pode ser positivo para a organização, promove bem-estar, como também, a redução de reações e avaliações negativas dos clientes. Gafney *et al.* (2014) enfatizam que a mentalidade global pode estar associada à proatividade por meio da tomada de decisão antecipada. Já Harveston, Kedia e Davis (2000) evidenciam que a MG pode promover comportamentos proativos para o alcance dos objetivos.

A proatividade também influenciou a união do *trade* turístico o que promoveu ações direcionadas para recuperação da localidade. Dessa forma, os mutirões de limpeza da praia foram organizados de modo a minimizar o impacto provocado pelo evento do óleo,

corroborando Harveston, Kedia e Davis (2000) e Gafney *et al.* (2014). Portanto, o Entrevistado\_14 PG-RC-E explica:

Olha, o que aconteceu na época que foi feito um mutirão de limpeza nas praias. E sim, foi encabeçado pelo *Convention* e pelos hotéis, aquele trabalho. Então, assim os próprios hoteleiros, a própria equipe do *Convention*, é, reuniram amigos e familiares e foi todo mundo para praia limpar a praia, literalmente. Pegar o óleo, botar na sacola para tirar da praia.

O relato se assemelha à reportagem publicada na revista Exame em outubro de 2019 com o seguinte título: Como óleo no Nordeste se transformou em desastre ambiental inédito no país. E enfatizou: “[...] os moradores da região também entraram em campo para conter os estragos. Nas últimas semanas, fotos e vídeos de voluntários recolhendo com as próprias mãos o óleo viralizaram nas redes sociais” (CERIONI, 2019).

Conhecimento global da MG influencia a estratégia de diferenciação (BHARWANI; MATHEWS, 2021a; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021). Reis e Borini (2014) salientam que um dos aspectos que compõe o conhecimento global é conhecer o mercado global. O hotel além de associado ao AHPG, também tem parceria com o *Convention Bureau*, instituição que atua junto à AHPG na promoção do destino e que possui conhecimento do mercado internacional. O Entrevistado\_14 relata:

[...] Então assim, para está no mercado internacional é saber onde chegar e com quem se associar para chegar. Sabe? E assim, às vezes a gente, a gente tem muita parceria com as embaixadas dos países, que nos ajudam a, inclusive a falar do destino, a convidar esses operadores, quando a gente faz algum evento. Sabe? Então assim, primeiro: fazer eventos próprios nos países onde a gente tem uma certa abertura para chegar; participar junto com a Embratur nos eventos que eles tiverem. Às vezes algumas operadoras internacionais fazem um evento de Brasil, para os clientes deles, vale a pena está lá também. Porque a gente vai estar conversando direto com quem vende a gente como produto e com quem compra.

Esse conhecimento global é importante, pois todo trabalho desenvolvido pelas instituições e pelo hotel permite acesso aos mercados, gerando a diferenciação nas relações e dessa forma, estabelece a comunicação mesmo em situações adversas. Como foi no caso da covid-19, quando o hotel buscou acessar o mercado internacional, mesmo que de forma virtual (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

Outro elemento da MG que influencia a diferenciação no Hotel-D é o conhecimento internacional. Para He *et al.* (2020), o conhecimento internacional pode ser considerado como fonte de vantagem competitiva das organizações no empreendedorismo internacional. No hotel investigado, o conhecimento internacional acontece por meio das negociações, conforme explica o Entrevistado\_11 PG-DC-D: “[...] por o hotel aqui também ter uma parte do mercado internacional, a gente tem uma pessoa, um funcionário do comercial que só faz internacional. Ele, semana sim, semana não, está no exterior. Pré-pandemia, né?”.

O trabalho desenvolvido pelo hotel permitiu o enfrentamento da pandemia, pois as divulgações dos novos protocolos por meio *on-line* e via *site* do hotel para todo mercado foi uma das ações encontrada pela empresa para estar em conexão com o mercado. De acordo com o dirigente responsável pelo comercial, as mudanças nos processos foram profícuas (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

Outro aspecto do conhecimento internacional é a questão do *know how* dos dirigentes com o mercado hoteleiro e internacional, fato relatado pelo Entrevistado\_11 PG-DC-D: “[...] nós participamos de uma cadeia chamada *Best Western*, de hotéis, tem mais de quatro mil hotéis no mundo. No período em que estavam com a franquia, o conhecimento internacional foi adquirido pelos empreendedores da organização, evidência que corrobora Kyvik (2018) por salientar a importância da experiência ocorrida por meio do conhecimento internacional no processo de internacionalização de uma empresa.

O quarto elemento da MG é o *network*, que influencia a diferenciação no Hotel-D. Oviatt e McDougall (2005) enfatizam que o *network* coadjuva os empreendedores a perceberem as oportunidades, como também, a formação de alianças estratégicas. Durante a pandemia o *network* com o mercado sempre aconteceu, como evidenciado no relato do Entrevistado\_11 PG-DC-D:

[...] A gente tem uma relação comercial forte e antiga com, com o mercado, principais mercados emissores. Então, a gente continua há um ano e meio ter essa relação com eles diariamente. Continuamos fazendo essa parte. Não abandonamos não. Então, a gente troca ideia, troca mensagens e tal diariamente com esses mercados aí do, da América do Sul e um pouquinho da Europa.

O *network* também é notório entre os empreendedores locais. A AHPG e o *Convention* são instituições que fortalecem a rede existente na região, promovendo benefícios para o destino, fato indicado pelo Entrevistado\_12 PG-CR-D:

[...] Existe muita troca de conhecimento. Existe uma associação em Porto de Galinhas, né? Que tem alguns associados, que são os hotéis. Tem uns que são cadastrados, aliás, tem uns que não são cadastrados, mas existe essa associação. Então eles trocam conhecimento. Porque nada melhor do que, é, eles focarem no destino, né? Porque é o que mantém as empresas da região de pé. Então, com o destino, com essa parceria, engajamento entre os donos dos hotéis da região, né? Trocas de conhecimento, eles conseguem, é, a gente consegue ir muito além, né?

Tajeddini, Martin e Ali (2020) enfatizam que no processo de *network* vínculos mais fortes ou mais fracos podem ser estabelecidos. No caso do vínculo mais forte, existe a interação mais frequente entre os indivíduos, empreendedores e empresas com interesse comum, já os vínculos mais fracos, as interações são menos frequentes (TAJEDDINI; MARTIN; ALI, 2020).

De acordo com o Entrevistado\_12 PG-CR-D, o *network* estabelece vínculos mais fortes entre os empreendedores e instituições locais convergindo com a pesquisa de Tajeddini, Martin

e Ali (2020). Esse aspecto é importante não apenas pela troca de informações e parcerias, mas também, no caso da covid-19, no desenvolvimento de ações no enfretamento da pandemia, como o manual de boas práticas e a melhor forma de apresentá-lo para o mercado.

A orientação global é o penúltimo fator que influencia a estratégia de diferenciação. Story e Barbutto (2011) salientam que gestores munidos de orientação global tomam decisões sob diversas perspectivas em outras culturas, abraçam os desafios do mercado global e são capacitados para gerir ambientes complexos.

O que torna o destino de Porto de Galinhas diferente em relação aos demais é o fato dos empreendedores participarem pessoalmente das ações. O Entrevistado\_13 PG-D-E detalha esse entendimento:

[...] a participação ativa dos empreendedores, é, os donos dos empreendimentos nesse planejamento, nesse investimento, nessas ações de destino, é o que faz toda a diferença. Então, ele vai, eles vão pessoalmente para alguns mercados, para as feiras com a gente. Eles não mandam o time. Eles vão. Então quando ele, então, eles acabam se tornando conhecedores dos hábitos daquele mercado. [...] Se o dono entender que aquele mercado é legal, eles vão se organizar, vão discutir, vão trabalhar juntos para trazer aquele mercado e vão se adaptar para receber esse mercado.

O relato evidencia o ocorrido na pandemia sobre todas mudanças e adaptações necessárias para o retorno das atividades. Ao invés de cada hotel estabelecer seus próprios protocolos, foi estabelecido um padrão a ser seguido, fato relatado pelo Entrevistado\_13 PG-D-E: “[...] Então, assim é, como é que a gente tomou essa decisão juntos? Discutindo! É, três vezes na semana reunião do comitê, traz infectologista, traz especialista de hotelaria”.

Importante ressaltar que os protocolos foram desenvolvidos com orientações gerais a todos hotéis. No entanto, as particularidades dos processos para o funcionamento dos setores foi decidido por cada empreendimento. Por exemplo, no setor de alimentos e bebidas, o hotel investigado não aderiu às luvas descartáveis, optando por atender aos hóspedes de forma individualizada (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

Por fim, a perspicácia cultural se destaca ao influenciar a diferenciação do hotel. Beechler e Javidan (2007) enfatizam que a perspicácia cultural está em compreender as diferenças interculturais e ter o conhecimento de outros idiomas. No Hotel-D, é possível perceber a importância desse atributo para a organização. De acordo com o Entrevistado\_12 PG-CR-D, a empresa apoia o aprendizado da língua estrangeira entre os colaboradores, esse incentivo ocorre por meio de um acréscimo (percentual de 15%) que é pago ao funcionário que possui o idioma inglês e/ou espanhol, corroborando Beechler e Javidan (2007). Sobre esse tema o Entrevistado\_11 PG-DC-D explica:

[...] Em oferecer, em ajudar a pessoa ter mais um idioma sempre. O, a remuneração de uma pessoa que tem outro idioma é maior. [...] O idioma que o hotel usa. Por

exemplo, recebemos muitos sul-americanos, de língua espanhola, então, nós pagamos o idioma espanhol.[...] Inglês e espanhol sim.

O *Convention Bureau* contribuiu na capacitação de idiomas para a região em conjunto com os empreendedores locais de turismo, dessa forma promove o desenvolvimento na localidade. O Entrevistado\_12 PG-D-E revela que:

[...] eles se preparam, eles buscam. Como o empresário, ele está dentro do negócio, ele se enquadra, ele coloca. Se eu preciso de alguém que fale espanhol, eu coloco, se tem inglês, eu coloco. A gente deu treinamento aqui também. Em 2018, a gente aqui dentro da própria sede do escritório tinha aula de inglês, espanhol, para população. Para os trabalhadores, é, do, do turismo. Então, eles vão correr atrás. Se a gente tiver, agora não está fazendo, mas se a gente for trabalhar algum mercado a gente vai correr para se qualificar e receber ele.

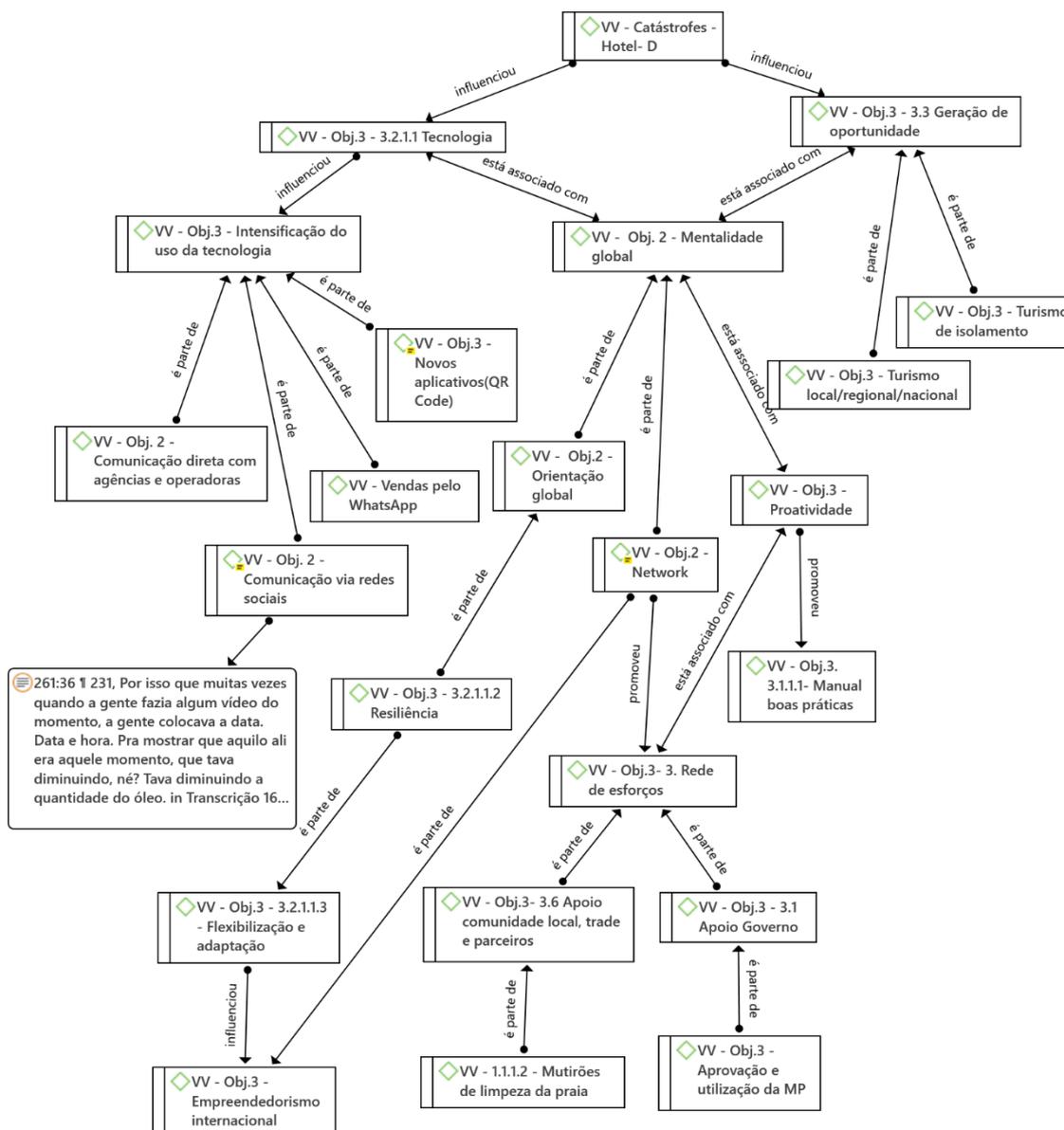
Sy, Tram-Quon e Leung (2017) dissertam que a perspicácia cultural está entre os fatores que influenciam a forma de liderar dos gestores. Para região o mercado internacional é relevante e existe a presença significativa, principalmente do mercado latino americano (ENTREVISTADO\_16 PG-GC-F). Portanto, a capacitação de língua estrangeira incentivada pelos empreendedores é algo necessário para atender de forma diferenciada essa demanda representativa de Porto de Galinhas.

Após a discussão dos aspectos da mentalidade global que influenciam as estratégias do Hotel-D, passa-se ao tópico 4.2.4.

#### **4.4.3 Análise geral de mentalidade global (Hotel -D)**

Identifica-se na Figura 25 que as catástrofes influenciam a tecnologia e a geração de oportunidades. A tecnologia influenciou à intensificação do uso da tecnologia. A comunicação com agências e operadores é parte da tecnologia e da intensificação do uso da ferramenta tecnológica, assim como a comunicação via redes sociais, vendas pelo WhatsApp e os novos aplicativos (QRCode). A geração de oportunidades apresentada é constituída pelo turismo (local, regional e nacional) e o turismo de isolamento.

Figura 25 – Análise geral do Hotel-D



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2022).

A mentalidade global (MG) está associada à tecnologia e à geração de oportunidades. Orientação global, *network* e proatividade são aspectos que fazem parte da MG. Dentre esses, apenas o *network* promove a rede de esforços. Essa rede é composta por duas situações: apoio do governo com aprovação e utilização de medida provisória (MP) e apoio à comunidade local, *trade* e parceiros. Por fim, a flexibilização e adaptação é parte da resiliência e influencia o empreendedorismo internacional (EI) que tem o *network* como dimensão.

Situações adversas podem influenciar o uso da tecnologia (ZAHRA, 2020), como foi o caso das catástrofes estudadas nesta pesquisa. A tecnologia influencia a intensificação do uso

da tecnologia. No caso do Hotel-D, a pandemia promoveu a comunicação mais direta com agências e operadores, dessa forma foi estimulada a descoberta e a criação de novas oportunidades (KUCKERTZ; BRÄNDLE, 2021). O Entrevistado\_11 PG-DC-D detalha: “[...] A gente teve sempre uma relação forte com o mercado. A gente não fica muito apático esperando acontecer não. [...] Tem sempre que está se relacionando”. Os contatos ocorriam de forma *on-line* e numa frequência diária com agências e operadoras, o que refletiu para o empreendimento um número interessante de reservas para os meses seguintes (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

O segundo elemento que é parte da intensificação de ferramentas tecnológicas é a comunicação via redes sociais. Os planos de comunicação e a parceria entre setores de turismo e tecnologias podem colaborar na recuperação do processo (MIZRACHI; GRETZEL, 2020). Essa pesquisa converge com Harrington (2021), que salienta a importância em gerar relatórios nas mídias sociais com intuito de informar ao público sobre a situação real. De acordo com Harrington (2021), as parcerias com intuições de turismo e hotelaria são válidas e no seu estudo é citada a atuação do *New Orleans Convention & Visitors Bureau* na recuperação do destino atingido pelo furacão Katrina.

Assim como na investigação de Harrington (2021), o Hotel-D foi impactado positivamente com as ações promovidas pela AHPG e *Convention Bureau* no enfrentamento do óleo e da covid-19. O Entrevistado\_14 PG-RC-E explica: “[...] Olha, o que foi feito foi isso mesmo de, de, de reverter uma notícia ruim para uma notícia, não boa assim, mas que teve uma conotação positiva, né? Por causa da limpeza, dessa ação conjunta”. Esse relato está relacionado às ações que estavam sendo promovidas para recuperação do destino. No tocante à pandemia, o Entrevistado\_14 PG-RC-E relata a importância das ferramentas tecnológicas adotadas no processo de venda do destino:

[...] a adoção de novas ferramentas de motor de reserva, e outras ferramentas, assim, tecnológicas para dar agilidade, celeridade nos processos, assim, internas de vendas, eu sei que foram adotados sim, porque foi também em conjunto. Algumas ferramentas foram inclusive, assim, adquiridas em conjunto, ali pela, pela, pelos hotéis. Nós mesmo, ali, dentro do nosso site a gente conseguiu, no site do próprio Convention, colocar um motor de reserva. Então, se o turista acessa ali o nosso site, ele consegue fazer uma reserva em um desses hotéis associados.

Como ação interna o hotel iniciou uma comunicação com o mercado via redes sociais. As redes sociais contribuem na comunicação realística (XIAO; HUANG; WU, 2015; WILKIN; BIGGS; TATEM, 2019). Dessa forma, o empreendimento optou por filmar e registrar a data, hora e publicar a informação. Ademais, todas dúvidas que chegavam via *direct* nas redes sociais

da empresa eram respondidas. O intuito era informar e acalmar os clientes em relação ao cenário (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

O terceiro aspecto está relacionado ao uso da tecnologia por meio da ferramenta de *WhatsApp* utilizada como canal de venda, fato relatado pelo Entrevistado\_11 PG-DC-D:

[...] A gente implantou várias ferramentas e que já tem uma segunda versão, terceira versão. Como o *WhatsApp* por exemplo. Relação de, de reservas no *WhatsApp*. A gente tem um robô que responde às perguntas mais básicas. Nós, a própria reserva pode ser feita sem interação humana. inclusive respostas. Então, a gente quer cada vez mais está online direto, atendendo os clientes.

O relato corrobora Ha, Xiao e Chon (2020) sobre a necessidade criada pela pandemia por serviços *contactless* (sem contato) para atender à demanda.

Os novos aplicativos (*QR Code*) foram o quarto e último elemento relacionado ao uso de tecnologia. No caso do Hotel-D aplicativos foram inseridos na rotina do hotel a fim de atender as mudanças exigidas pela covid-19. O Entrevistado\_12 PG-CR-D explica:

[...] Aplicativos que a gente também tem. Informações do que tem dentro do hotel, tudo através do aplicativo. O hóspede tem acesso diretamente do celular dele. É, informativos dentro do hotel através de *QR Code*, com relação ao hóspede lê um *QR Code*, ele já pode fazer um check-in online. Uma coisa que é muito boa, né? Antecipadamente ele já consegue fazer o check-in online, em vez de preencher toda aquela papelada no ato do check-in.

O relato converge com os achados de Gursoy e Chin (2020) ao revelarem o percentual de clientes que acreditam na necessidade de inserir aplicativos e novas tecnologias na prestação de serviços, em decorrência da covid-19 de modo a buscar minimizar os impactos da pandemia.

Já a resiliência está associada à orientação global parte da M.G. Prayag (2018) salienta que organizações resilientes (por exemplo, hotéis) contribuem para comunidades resilientes (por exemplo, destino turísticos). Sendo assim, Melián-Alzola, Fernández-Monroy e Hidalgo-Peñate (2020) complementam que as organizações precisam de gerentes orientados para uma gestão resiliente, pois dessa forma podem desenvolver a competitividade empresarial.

No hotel investigado a resiliência aconteceu em consonância com a orientação global dos dirigentes, mesmo diante das dificuldades causadas pelo derramamento de óleo e pela intensa divulgação do evento na mídia (ENTREVISTADO\_12 PG-D-E). O empreendimento buscou compartilhar informações claras e objetivas, como também esclarecer de forma personalizada os questionamentos que chegavam sobre o evento (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D).

Melián-Alzola, Fernández-Monroy e Hidalgo-Peñate (2020) postulam que hotéis resilientes atingem equilíbrio organizacional quando se adaptam às mudanças ambientais, oferecendo novos produtos e serviços, implementando novas ferramentas tecnológicas e

negociando com agentes e operadores. Essa última categoria está relacionada à flexibilização e adaptação, atributo que é parte da resiliência.

O hotel precisou se adequar à realidade que o momento exigia. No caso do óleo, a empresa recebeu solicitações de cancelamento e alterações de período de reserva (prorrogações), assim os fez (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D). No caso dos cancelamentos, os valores foram devolvidos (ENTREVISTADO\_11 PG-D-E).

Por conta da pandemia os hotéis da região passaram uma temporada fechados. No caso do Hotel-D o número de cancelamentos aumentou no período da pandemia, mas as opções de remarcações foram possíveis e o hotel buscou atender todas solicitações dos clientes, fato relatado pelo Entrevistado\_12 PG-CR-D:

[...] As reservas, elas só, e assim, diariamente a gente, é, acompanhava, né? E as reservas só têm, a tendência era só cancelamento, cancelamento, cancelamento, cancelamento, cancelamento. Chegou uma época, que era cancelamento ou tinha reservas também que eles, é, mudava, né? O período, alterava datas. [...] Aí, prorrogava o prazo.

As ações e políticas de flexibilização das reservas no hotel investigado convergem com Garrido-Moreno, García-Morales e Martín-Rojas (2021) que reconhecem a importância dos hotéis de implementar políticas de remarcação de reservas nesse contexto. Hao, Xiao e Chon (2020) complementam que os gestores admitem que a flexibilidade dos cancelamentos é necessária, podendo gerar vínculo de confiança com os clientes e contribuir com as vendas a longo prazo desenvolvendo relações mais duradouras.

O *network* que é parte da MG e do Empreendedorismo Internacional (EI) promoveu as redes de esforços. Gil-Pechuan *et al.* (2013, p. 52) salientem que “[...] os processos de internacionalização de empresas empreendedoras são enriquecidos por meio de contatos em rede, e não apenas pelas decisões gerenciais estratégicas”.

Na catástrofe do óleo o *network* entre os empreendedores da região, instituições que apoiam o destino (AHPG/*Convention Bureau*) e as empresas parceiras promoveu as redes de esforços por meio dos mutirões de limpeza da praia. Na pandemia esse atributo foi importante, pois a existência da rede de contatos entre os empreendedores da região buscou ações que colaborassem no retorno das atividades turísticas na região, como por exemplo: o manual de biossegurança.

Para o Hotel-D o *network* é condição precípua na organização desde a origem da empresa. Sobre o assunto, o Entrevistado\_11 PG-DC-D explica:

[...] Nós participamos de uma cadeia chamada Best Western, de hotéis, tem mais de quatro mil hotéis no mundo. De 2006 até 2016. A gente tinha sempre *network* de

encontros periódicos com hoteleiros de outros lugares. Certo? De São Paulo, de Buenos Aires, de Nova Iorque, de Paris, de Lisboa. Sempre trocando experiência.

A troca de experiência é fundamental na região. Logo, o *network* é constante em prol de valorizar o destino para os mercados, o que impacta positivamente nos empreendimentos da localidade. O Entrevistado\_13 RC-D-E explica:

[...] Antes que o mercado entenda o que é que tem de hotel, ele vai entender o que é o destino. Tanto é que os hoteleiros são muito assim: 'olha, eu quero que você fique no meu hotel, mas você precisa conhecer o destino'. É um discurso que a gente não vê, digamos assim, de forma geral na hotelaria. E eu acho que isso é bacana, assim, a forma de atuação deles é bacana nesse sentido. Faz diferença. Quando eles se unem para fazer um evento, onde eles vão trazer operadores de 23 países para conhecer o destino, eles se revezam para receber nos hotéis, porque eles sabem que o importante é que seu destino. Que uma vez que o operador conhece o destino para promover no mercado internacional, aí ele vai poder ocupar hotelaria que existe aqui. Não o contrário, sabe? Primeiro o destino, depois o hotel.

As redes de relacionamentos (*network*) existentes no destino promoveram a rede de esforços. Essa rede ocorreu por meio de apoio da comunidade local, trade e parceiros e apoio do governo. Cuaton (2019) revela a importância das redes de esforços para empreendimentos pós-desastre em Fukushima, atingida pelo tsunami em 2011. O foco esteve nos canais de financiamentos, parcerias como governo e organizações da sociedade em prol de suporte para região afetada.

No tocante ao apoio da comunidade local, trade e parceiros, o hotel movimentou seus colaboradores. Em paralelo, as ações desenvolvidas pela AHPG e *Convention Bureau* mobilizavam a comunidade local, profissionais do turismo e governo para colaborarem nos mutirões de limpeza de praia. O entrevistado\_11 PG-DC-D explica:

[...] a gente se preparou para caso o óleo chegasse, como chegou, criamos uma brigada, que foi para praia junto com a comunidade limpar a praia. Em Porto de Galinhas, eu acho que duas, três mil pessoas que vivem do turismo de Porto de Galinhas, eram, ou trabalhavam em hotel, em pousadas e restaurante. Era bugueiros, jangadeiros, ambulantes. Esse pessoal foi para praia limpar o, o petróleo. Certo? Eu vi pessoalmente todo dia aqui, dois, três dias. [...] Foi um esforço da comunidade para resolver aquele problema naquela hora, naquele momento. [...] as empresas, hotel, bar, restaurantes e tal ajudavam congregando parte da equipe para limpeza de praia como também no back, água, comida, para, é, apoiar as pessoas na limpeza. Então, cada hotel mandou 100 garrafas d'água, 50 sanduíches, né? Outras frutas. Né? O outro mandou copos descartáveis. O outro mandou gelo. Né?

Ainda na questão do óleo, o hotel buscou ajuda do governo estadual e federal para apoiar a região (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D). No tocante à pandemia, o hotel aderiu às medidas provisórias (MP's) – MP n° 927/2020 MP e n° 936/2020 para minimizar os impactos da pandemia (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D; ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D). O gestor reconhece a importância da MP para a empresa e relata:

[...] É, na pandemia, algo muito maior, onde o governo Federal ajudou muito. Dos 600 funcionários nossos, 400, 200, nós demitimos 300. Deixamos 200 com o contrato suspenso e 100 trabalhando. Durante quatro meses, o hotel fechado e seis meses o outro e tinham 100 pessoas diariamente trabalhando aqui. Na limpeza, conservação. Para não ficar o local fechado, né? Todo dia trabalhava 100 pessoas (Entrevistado\_11 DC-PG-D).

Em ambas catástrofes as redes de esforços contribuíram no desenvolvimento de respostas apropriadas aos impactos provocados na região. Associada à rede de esforços está a proatividade (NAZIFI *et al.*, 2020) da mentalidade global e sobre a questão do óleo o Entrevistado\_11 PG-DC-D explica:

[...] Olha, é, a gente foi muito proativo nessa questão aí do mercado. A gente, Porto de Galinhas tem esse, esse perfil aí de interagir muito com o mercado, de tentar trazer novas ideias, tentar colocar como é a nossa posição atual aqui no destino, o que está fazendo na área comercial, no marketing e tal.

Com atitude proativa a *AHPG/Convention Bureau* buscou se antecipar em desenvolver o manual de segurança. O Entrevistado\_15 PG-DC-F relata que as impressões dos clientes sobre os protocolos de segurança implementado: “[...] de maior importância para os hóspedes é a sensação de segurança. 'Eu posso ir para lá que lá eu tô bem cuidado'.[...] Então, essa foi a maior sensação, talvez a mais importante. A sensação de segurança com qualidade”. Esse relato corrobora Nazifi *et al.* (2020) que postulam que a proatividade pode aumentar os aspectos favoráveis e reduzir os comportamentos negativos dos clientes.

A geração de oportunidades foi o segundo elemento influenciado apenas pela covid-19 e duas práticas fazem parte dessa temática, a saber: a questão do turismo local, regional e nacional e o turismo de isolamento. A primeira prática foi trabalhada pelos empreendedores para focar na retomada do setor de turismo e a segunda percebida nos empreendimentos que oferecem ampla infraestrutura e privacidade para famílias.

A retomada do turismo foi importante para o setor. Como os turistas estavam impossibilitados de cruzar as fronteiras, para driblar a crise, o cerne passou a ser o turismo local, regional e nacional. Em Barcelona por exemplo, o destino buscou alternativas que incentivassem o turismo local e investiu em atrações turísticas na região. Na região onde aconteceu esta investigação, a *AHPG e Convention & Visitors Bureau* buscaram desenvolver trabalhos focados nesse tipo de turismo, convergindo com De Faria Nogueira (2021). Sobre o turismo local, regional e nacional o Entrevistado\_13 PG-D-E relata:

[...] A gente colocou uma pessoa lá na Europa e como tem no Cone Sul, mas aí, veio a pandemia, aí o que a gente fez na pandemia foi reforçar o trabalho do nacional para operadoras, é, que não que não vendiam o nacional, que precisavam conhecer, que precisavam, que nunca nem tinham, assim 10 anos que não vinham em Porto de Galinhas, então a gente colocou essa pessoa, nessa operadora que só vendia para

brasileiro ir para fora, a gente fez um trabalho com elas para vender o Brasil. A gente hoje, a gente está com 99%.

Em consonância com o relato, as ações comerciais foram intensificadas no setor comercial do hotel. O Entrevistado\_11 PG-DC-D explica: “[...] a relação comercial com as operadoras, tal. Voltando o serviço de ter mais relação, de visitar. Nós já estamos aí há alguns meses que já voltou a fazer visitas. Nós estamos aí de volta à estrada, indo para o Sul, Sudeste, Centro Oeste”. Dessa forma, o empreendimento teve uma demanda intensa de hóspedes local, regional e nacional vindo de cidades como Brasília e São Paulo refletido nos números com uma excelente taxa de ocupação (ENTREVISTADO\_12 PG-CR-E).

O segundo aspecto impulsionado pela pandemia, foi o turismo de isolamento, considerado tendência de viagem para o turismo em 2022 (VIEIRA, 2021). O Entrevistado \_11PG-DC-D explica:

[...] É, na pandemia nós notamos que o cliente procura pelas hospedagens maiores, mais amplas, mas horizontais. Certo? Fora das grandes cidades e que por exemplo, prefere transporte do aeroporto para o hotel só com a sua família e não um ônibus. Prefere ficar mais tempo no hotel com a família do que sair para passear, do que entrar num ônibus, por exemplo, um micro ônibus. Então, as pessoas estão ficando mais tempo mais tempo e exigindo mais serviços e quando saem preferem algo mais exclusivo. [...] Do que um transporte de massa, por exemplo.

O relato se assemelha à reportagem publicada na revista Exame em novembro de 2020 que explana: “Agora, meses depois do início da doença – e com a volta parcial às atividades, sem chance de viajar para fora do país – muitos têm recorrido aos hotéis como fonte de lazer, especialmente nas capitais” (SOUZA, 2020).

Por fim, a flexibilização e adaptação influenciam o Empreendedorismo Internacional (EI). As redes de relacionamentos (*network*) como dimensão do EI é evidenciada na organização durante a pandemia e no derramamento de óleo.

O empreendedorismo internacional estabelece o elo entre negócios internacionais e empreendedorismo e está centrado no papel dos responsáveis pela tomada de decisão (ZUCHELLA, 2021). Os dirigentes do Hotel-D possuem larga experiência com o mercado internacional, conforme explanado pelo Entrevistado\_11PG-DC-D: “[...] Os nossos hotéis recebem turistas estrangeiros há muitos anos e tenho acompanhado este mercado há quase trinta anos”.

Morrow (1988) aborda o EI e relaciona a temática com o avanço da tecnologia. Na pandemia, a maioria das empresas necessitou de uma série de adaptações, implementações tecnológicas, inclusive na forma de negociar para que pudessem avançar nas negociações com o mercado (SHIN; KANG, 2020). O Entrevistado\_13 PG-DC-E ressalta que:

[...] Existem os informativos, os newsletters também, né, que chegam, que fazem chegar informação; é, grupos de WhatsApp de divulgação das notícias; as próprias redes sociais. Então, existem mutirões que nós fazemos para angariar mais seguidores; em todas as capacitações, online ou presenciais, a gente divulga as redes sociais, né? Alguns operadores têm promovido lives. Então assim, a gente também está sempre divulgando ali o destino nessas lives. Então, existe sim, essa forma sim de utilizar, é? Digamos assim, um meio digital para, para fazer essas campanhas.

As redes de relacionamentos também conhecidas como *network*, redes e redes sociais influenciam o EI no hotel investigado. Na pandemia, as instituições que apoiam o destino e os hotéis associados promoveram eventos *on-line* e presenciais para divulgação do manual de boas práticas (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-E).

O *network* também aconteceu via grupos de *WhatsApp* com os principais agentes de viagem para o enfrentamento da covid-19 no destino. O Entrevistado\_14 PG-RC-E explica:

[...] São esses grupos comerciais de divulgação. Onde a gente divulga o número, o agente de viagens que tem interesse em participar do grupo, ele se escreve nesse grupo, e não responde eles interagem com a gente, mas é um grupo onde nós mandamos informações. [...] Tinha sempre muito interesse. Tanto é que a gente chegou a abrir um segundo grupo, pelo limite de pessoas.

Para enfrentar a covid-19, o apoio institucional do governo, AHPG, *Convention* e os hotéis associados (incluindo o Hotel-D) foi organizado o evento *Visit Pe*. Esse evento acionou as principais redes de relacionamentos (operadores e agentes) para promover o destino de Porto de Galinhas e apresentar as implementações realizadas nos empreendimentos do destino para receber os turistas de forma segura no processo de retomada. O Entrevistado\_13 PG-D-E relata:

[...] E aí por exemplo esse outro que o 'Visit' que é trazer o comprador para cá, a gente chama até de 'Visit Pernambuco' porque a gente não acredita na venda do Internacional sozinho. [...] Aí, tem aqui a agenda, quando vai ser os eventos, em que cidades. E aí, os agentes de viagens se inscrevem, então o governo, aqui olha, vem como apoio institucional.

O relato se assemelha à reportagem publicada no Jornal Diário de Pernambuco em dezembro de 2020, na qual revela detalhes sobre o evento e sua finalidade:

[...] Operadores de turismo de todo o país participam do Visit PE para conhecer e vender viagens para Pernambuco. 'A nossa ideia foi captar operadores que trabalham com o mercado internacional para que eles possam vender para o Brasil. Estamos mostrando os diferenciais que Porto de Galinhas criou para que as pessoas venham em um cenário que o turismo internacional está em baixa por causa do fechamento de fronteiras e do dólar alto', afirmou o presidente do Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau*, Eduardo Tiburtius. [...] No evento, o trade de Porto de Galinhas apresentou o protocolo de convivência com o novo coronavírus, elaborado em parceria com o Real Hospital Português (RHP) do Recife e com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) (NASCIMENTO, 2020).

No caso do derramamento de óleo, o Hotel-D utilizou as redes sociais para atualizar o mercado sobre a situação na região. O Entrevistado\_11 PG-DC-D explica: “[...] A gente, é,

tinha que acalmar as pessoas que estavam ligando. A gente, tanto esse hotel, quanto os outros todos, em conjunto tiravam fotos e vídeos diariamente”. O relato corrobora De Almeida Paula e De Almeida Faria (2021) que postulam que compartilhamento de informações e a recuperação do destino podem ser otimizados por meio das redes sociais. Dessa forma, o hotel e outros players do destino mantiveram ativas suas redes de relacionamentos com o mercado de forma global o que influenciou o EI.

#### 4.5 Análise cruzada dos empreendimentos hoteleiros

Nesta subseção é abordada a análise cruzada dos casos que foram selecionados para esta pesquisa. A discussão está organizada a partir da ordem dos objetivos específicos. Inicialmente, os dados do primeiro objetivo, identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais, são debatidos.

A análise cruzada permite indicar as ações estratégicas dos empreendimentos que foram implementadas da sua fundação até antes das duas catástrofes (Ver quadro 9). Destaca-se os aspectos de distinção da estratégia de diferenciação de cada caso e são revelados no Quadro 9, tendo em vista que a diferenciação se caracteriza pelo elemento diferenciador que a torna única (PORTER, 2004; BHARWANI; MATHEWS, 2021a; SONDARI *et al.*, 2020; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021; LUNKES *et al.*, 2020).

**Quadro 9 – Ações estratégicas antes das catástrofes**

Empreendimentos	Diferenciação	Elemento diferenciador	Aporte científico
Hotel-A	Serviços oferecidos	Buffet renovado anualmente	Crotti e Moretti (2019); Gorondutse e Hilman, (2018); Njuguna, Namada e Muchara (2019)
	<i>Revenue Management (RM)</i>		Bianchini e Mondo (2020); Boaria e Anjos (2014); Centurión (2015); Pereira (2016)
Hotel-B	Serviços oferecidos	Cortesia de alimentação para o hóspede	Buhalis e Sinarta (2019); Seyitoğlu e Ivanov (2019)
Hotel-D	Infraestrutura moderna	Cinema/ Quarto quántuplo/ quantidade de piscinas	Erden Ayhün e Çavusgil Köse (2019); Vieira (2021)
	Alimentos e bebidas	Bebidas personalizadas e regionalizadas	Elnasr, Aliane e Agina (2021); Rayna e Striukova (2009)

Fonte: Elaboração da autora (2022).

De acordo com os dados coletados, constata-se a presença da estratégia de diferenciação. Esse tipo de estratégia foi evidenciado nos Hotéis A, B e D por apresentarem características únicas em relação aos concorrentes. No Hotel-A, o primeiro elemento da diferenciação é formado pelos serviços oferecidos. Esse fator está em consonância com Crotti e Moretti (2019), Gorondutse e Hilman (2018) e Njuguna, Namada e Muchara (2019). Especificamente, destaca-se o *buffet* que é renovado anualmente, o que torna o Hotel-A diferenciado em relação aos demais estabelecimentos analisados.

Já o *Revenue Management* é um gerenciador de receitas que promove a diferenciação no Hotel-A. Tal evidência converge com a literatura especializada no que concerne à prática de gerenciamento de receitas e a influência nas futuras decisões da organização (BIANCHINI; MONDO, 2020; CENTURIÓN, 2015; BOARIA; ANJOS, 2014; PEREIRA, 2016).

No Hotel-B, os serviços oferecidos pelo estabelecimento estão relacionados à cortesia de alimentação para os hóspedes. A cortesia corrobora Buhalis e Sinarta (2019) e evidencia o que é preconizado por Seyitoğlu e Ivanov (2020) quando enfatizam que organizações com serviços diferenciados proporcionam experiências únicas para seus clientes. Pode ser classificado como única devido à quantidade, qualidade e o efeito surpresa.

A diferenciação no Hotel-D ocorre por meio da infraestrutura moderna e alimentos & bebidas (A&B). A infraestrutura é composta por cinema, quartos quintuplos e o número de piscinas. Essas comodidades são diferenciais que os demais meios de hospedagens analisados não possuem. Com isso, percebe-se que as evidências estão alinhadas com a literatura (ERDEN AYHÜN; ÇAVUSGIL KÖSE, 2019; VIEIRA, 2021).

Outro aspecto que promove a diferenciação do Hotel-D em relação aos outros estabelecimentos é a questão de alimentos e bebidas. Nesse caso, o empreendimento fornece bebidas com rótulos de marca própria, porém a produção é feita por terceiros. De acordo com o dirigente do Hotel-D, a bebida é uma exclusividade oferecida por expressar a marca do hotel no rótulo. Ao contrário dos Hotéis A e B, que oferecem em seu portfólio marcas internacionais para seus clientes, o Hotel-D busca a diferenciação servindo também produtos com rótulos regionais, aumentando o leque de opções para o cliente experimentar. Essa evidência está em consonância com a concepção de Elnasr, Aliane e Agina (2021) e Rayna e Striukova (2009).

Após a análise cruzada dos empreendimentos hoteleiros referente às ações estratégicas executadas antes das catástrofes, passa-se para a explanação das ações estratégicas performadas no contexto de catástrofes de modo a responder plenamente o primeiro objetivo específico desta investigação.

### Quadro 10 – Ações estratégicas no contexto de catástrofe

Estratégias covid-19			
Empreendimentos	Diferenciação	Aspecto específico da diferenciação	Aporte científico
Hotel-A	Implantação de novos serviços	Alimentos e bebidas (transição para o <i>all inclusive</i> )	Antoni, Medeiros e Meurer (2013); Elnasr, Aliane e Agina (2021); Gomes e Pereira (2016); Rayna e Striukova (2009)
Hotel-B	Implantação de novos serviços	Certificação <i>Bureau Veritas</i>	Hamouche (2020); Rodríguez-Antón e Alonso-Almeida (2020) Dias <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Constata-se que a diferenciação foi implementada apenas nos Hotéis A e B e está relacionada aos novos serviços. O Hotel-A buscou a diferenciação por meio do setor de alimentos e bebidas (*all inclusive*) e o Hotel-B conquistou a certificação do *Bureau Veritas*.

O Hotel-A avançou no projeto *all inclusive premium* e, apesar do cenário pandêmico, mudou sua proposta de produto no setor de alimentos e bebidas (A&B) corroborando Antoni, Medeiros e Meurer (2013) e Elnasr, Aliane e Agina (2021). Nota-se que o Hotel-A buscou informações sobre o serviço, dessa forma optou por mudar para a melhor versão do *all inclusive: o premium*. O fato de ser *all inclusive premium* promove destaque em relação à concorrência, permitindo galgar patamares superiores como preconizado por Gomes e Pereira (2016) e Rayna e Striukova (2009).

Já a certificação do *Bureau Veritas* promove a diferenciação no Hotel-B. Assim, o empreendimento é o único da região que possui essa certificação internacional. Essa conquista promoveu mudança por meio de capacitações que qualificou a entrega dos serviços, ressalta-se que essa evidência está em consonância com Hamouche (2020), Rodríguez-Antón, e Alonso-Almeida (2020), de acordo com esses autores, capacitações em situações de crises promovem alteração de comportamento. Dias *et al.* (2020) complementam que a capacitação é uma ação gerencial importante em uma situação de crise.

Finalizada a explanação dos resultados do primeiro objetivo específico, passa-se para o segundo que possui o propósito de verificar a relação entre a mentalidade global e a estratégia desenvolvida pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19.

Percebe-se por meio dos dados analisados que no derramamento de óleo a diferenciação está presente nos Hotéis A, B, D e Pousada-C e que a proatividade da mentalidade global (MG) está presente entre eles. Essa relação entre diferenciação e proatividade não é relatada na

literatura, mas nesta pesquisa essa conexão foi considerada como uma descoberta. No caso da covid-19, na diferenciação também está presente nos Hotéis B e D e Pousada-C, o *network* e a orientação global da MG influenciam a estratégia (Ver quadro 11).

Tais evidências fortalecem os resultados apontados nos estudos de Bao e Yin (2020), Du, Ma e Lin (2021), Harveston, Kedia e Davis (2000), Kim (2021), Lasisi *et al.* (2019), McCormick *et al.*, (2019), Mostafiz, Sambasivan e Goh, (2019), Nazifi *et al.* (2020), Raki *et al.* (2021), Sharma, Thomas e Paul (2021) e Tran, Oh e Choin (2016). Nesse sentido, Du, Ma e Lin (2021) complementam ao explicar a importância da proatividade na atuação das ações do *trade* turístico e comunidade local.

### Quadro 11 – A mentalidade global e a estratégia dos hotéis e pousada frente às catástrofes do óleo e covid-19

Derramamento de óleo			
Estratégias	Empreendimentos	Aspecto(s) da Mentalidade Global (semelhanças)	Aporte científico
Diferenciação	Presentes no Hotel-A, Hotel-B, Pousada-C e Hotel-D	Proatividade	Bao e Yin (2020); Du, Ma e Lin (2021); Harveston, Kedia e Davis (2000); Kim (2021); Lasisi <i>et al.</i> (2019); McCormick <i>et al.</i> (2019); Mostafiz, Sambasivan e Goh (2019); Nazifi <i>et al.</i> (2020); Raki <i>et al.</i> (2021); Sharma, Thomas e Paul (2021); Tran, Oh e Choin (2016)
Covid-19			
Estratégia	Empreendimentos	Aspecto(s) da Mentalidade Global (semelhanças)	Aporte científico
Diferenciação	Presentes no Hotel-B, Pousada-C e Hotel-D	<i>Network</i>	Dar (2019); Gil-Pechuan, Exposito-Langa e Tomas-Miquel (2013); Lien e Cao (2014); Kollmann e Christofor (2014); Morrish e Ear (2020); Santana <i>et al.</i> (2020); Oviatt e McDougall (2005); Tajeddini, Martin e Ali (2020); Tabares <i>et al.</i> (2021)
		Orientação global	Cerrato e Piva (2015); Covin e Miller (2014); Jantunen <i>et al.</i> (2005); Kyvik <i>et al.</i> (2013); Story e Barbuto (2011); Yin <i>et al.</i> (2020); Yoon e Kim (2016); Yao <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Elaboração da autora (2022).

No caso da covid-19, a diferenciação está presente nos Hotéis B e D e na Pousada-C. O *network* e a orientação global da mentalidade global se destacam nas empresas. O *network*

influencia o processo de internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 2005; MORRISH; EAR, 2020), dessa forma o Hotel-B buscou estar em evidência no mercado internacional quando se integrou à Associação Brasileira de Viagens de Luxo (*Brazilian Luxury Travel Association – BLTA*), corroborando Kollmann e Christofor (2014) que preconizam a importância de fazer parte de rede internacional.

No caso da Pousada-C, o *network* foi intensificado com a mudança dos dirigentes durante a pandemia, o impacto foi positivo e percebido pelos gestores e colaboradores da Pousada-C (ENTREVISTADO\_10 PG-GR-C). Os dirigentes moram em outro país e alternam a presença na gestão da empresa, assim sendo, passam um tempo no Brasil e outro no exterior. Os empreendedores da Pousada-C acompanham o desenvolvimento da empresa, atuam nas campanhas internacionais e estabelecem a criação das redes e seus vínculos, de modo a expandir os negócios além das fronteiras. O público argentino por exemplo é um mercado que a empresa costuma trabalhar com frequência. Logo, os achados estão em consonância com as observações dos autores Dar (2019) e Tabares *et al.* (2021), esses autores dissertam que o *network* promove novos relacionamentos, considerando-o fator fundamental para organizações que desejam ingressar em arena internacional.

O *network* do Hotel-D foi evidenciado na organização. Um dos dirigentes da organização é vice-presidente da instituição Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau* (PGCVB). Assim, contatos foram intensificados com os *players* de mercado, buscando melhorar a tomada de decisão para a retomada do turismo na região. Esse achado está alinhado ao pensamento de Santana *et al.* (2020) e Tajeddini, Martin e Ali (2020) os quais defendem que essas redes formam conexões importantes e impactam positivamente os negócios das organizações.

A orientação global é referenciada na literatura como característica do comportamento do empreendedor (STORY; BARBUTO, 2011; YAO *et al.*, 2020; JANTUNEN *et al.*, 2005). Assim sendo, o empreendedor, dirigentes e gestores do Hotel-B possuem atributos que contemplam o entendimento sobre orientação global, pois buscam desenvolver-se no mercado internacional e vivenciar experiências além das fronteiras nacionais e dessa forma, agregam valor ao empreendimento, conforme entendimento de Kyvik *et al.* (2013).

Na pousada-C a orientação global se destaca pela proximidade dos empreendedores e sua maneira de negociar com o mercado internacional, centralizando algumas negociações. Esse dado corrobora Felicio *et al.* (2013) e Goxe e Belhoste (2019), quando relacionam o comportamento do empreendedor à orientação global e que esse fator colabora no processo de internacionalização.

No Hotel-D, o corpo diretivo é composto por três irmãos com *expertise* no setor de turismo, pois a família atua no segmento há mais 30 anos (ENTREVISTADO\_11 PG-DC-D). A orientação global da MG está presente neste empreendimento por meio do *know how* dos dirigentes com o mercado internacional e dos vínculos duradouros que foram estabelecidos com o mercado internacional por meio da relação contratual com a franquia estrangeira. Tais evidências estão em consonância com a literatura, especificamente com Yoon e Kim (2016), Cerrato e Piva (2015) e Covin e Miller (2014). Para esses autores a orientação global propicia ao empreendedor a oportunidade de conhecer mais do mercado global, sendo considerada característica de empreendedores que buscam adentrar em mercado além das fronteiras.

Após a explicação da análise cruzada do segundo objetivo específico, passa-se para a apresentação dos resultados do terceiro objetivo que tem o intuito de propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulsiona o empreendedorismo internacional. A partir dos dados coletados, evidencia-se que nos Hotéis A, B, D e Pousada-C as catástrofes do óleo e covid-19 influenciaram a tecnologia e a geração de oportunidades. Em todos estabelecimentos analisados as novas tecnologias e aplicativos foram implementados à rotina operacional. O novo normal estabelecido pela pandemia exigiu algumas adaptações e mudanças na tecnologia promovendo praticidade e segurança para os clientes e colaboradores dos empreendimentos. Esses achados estão alinhados aos estudos de Bharwani e Mathews (2021b), Hao (2020), Rahimzhan e Irani (2020), Gursoy e Chi (2020), Hao, Xiao e Chon (2020), Jiang e Wen (2020) e Shin e Kang (2020) (Quadro 12).

Quadro 12- Análise geral - Hotéis A, B, D e Pousada- C

Catástrofes - Óleo e Covid -19			
Empreendimentos	Fatores		Aporte científico
Presentes no Hotel-A, Hotel -B, Pousada – C e Hotel- D	Tecnologia	Novos aplicativos ( <i>QRcode</i> )	Bharwani e Mathews (2021b); Hao (2020); Rahimizhian e Irani (2020)
		Intensificação do uso de tecnologia	Bharwani e Mathews (2021b); Gursoy e Chi (2020); Hao, Xiao e Chon (2020); Jiang e Wen (2020); Shin e Kang (2020); Ritche e Jiang (2019)
		Comunicação via redes sociais	Liu, Pennington-Gray e Klemmer (2015); Phengsuwan <i>et al.</i> (2021); Kim (2021); Seller e Laurindo (2018)
	Geração de oportunidades	Turismo local, regional e nacional	De Faria Nogueira (2021); Organizacion Mundial Del Turismo (2020)
Empreendimentos	Aspectos da Mentalidade Global (MG) – Semelhanças	Fatores relacionados à Mentalidade Global (MG) – Semelhanças	Aporte científico
Presentes no Hotel-A, Hotel-B, Pousada-C e Hotel-D	Proatividade	Rede de esforços (apoio da comunidade local e do governo)	Ballesteros e Domingo, (2015); Cuaton (2019); Gur <i>et al.</i> (2020); Kuckert e Brändle (2021); Rayamajhee, Storr e Bohara (2020)
		Intensificação da comunicação via redes sociais	Harrington (2021); Rajput <i>et al.</i> (2020); Xiao; Huang e Wu (2015)
	Orientação global	Resiliência	Bouaziz e Hachicha (2018); Brown <i>et al.</i> (2018); Buultjens; Ratnayake; Gnanapala (2017); Cellini; Cuccia, (2015); Gialis <i>et al.</i> (2019); Giousmpasoglou, Marinakou e Zopiatis (2021); Gur <i>et al.</i> , (2020); Kamalahmadi e Parast (2016); Bouaziz e Hachicha (2018); Monllor e Murphy, (2017); Ratten (2020); Sharma, Thomas e Paul (2021).
		Flexibilização e adaptação	Chanyasak <i>et al.</i> (2021); Garrido-Moreno, García-Morales e Martín-Rojas (2021); Hao, Xiao e Chon (2020)
	<i>Network</i>	Empreendedorismo Internacional (EI)	Da Silva Honório <i>et al.</i> (2020); Dimitratos e Plakoyannaki (2003); Oviatt e McDougall (2005)

Fonte: Elaboração da autora (2022).

O derramamento de óleo exigiu do *trade* ampliação da comunicação via redes sociais, resultado que segue em linha com Liu, Pennington-Gray e Klemmer (2015). Dessa forma, as quatro empresas tiveram o cuidado de divulgar em suas redes sociais a real situação da região, filmando, registrando, postando e respondendo as dúvidas que chegavam dos clientes. Essas ações convergem com os resultados das investigações de Phengsuwan *et al.* (2021) e Seller e Laurindo (2018).

No tocante à geração de oportunidades, destaca-se o turismo local, regional e nacional. Em Porto de Galinhas e praias do entorno onde ocorreu essa investigação, foi constatada a presença de público das regiões nordeste (estados vizinhos), centro-oeste, sudeste e sul (com o retorno gradual do aéreo) considerados como os principais mercados emissores para região (ENTREVISTADO\_2 PG-GG-A; ENTREVISTADO\_5 PG-AC-B; ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C; ENTREVISTADO\_12 PG-CR-D). Os achados corroboram De Faria Nogueira (2021) e Organizacion Mundial Del Turismo (2020) quanto à relevância do turismo de proximidade em situações adversas.

No que tange à proatividade da mentalidade global, as redes de esforços (apoio da comunidade local e apoio governo) e a intensificação da comunicação via redes sociais foram essenciais. As redes de esforços tanto no óleo quanto na covid-19 têm relação com a conduta proativa dos empreendedores, comunidade local e instituições que apoiam o destino. Essas evidências estão alinhadas com as pesquisas de Ballesteros e Domingo, (2015), Cuaton (2019), Gur *et al.* (2020), Kuckert e Brändle (2021) e Rayamajhee, Storr e Bohara (2020).

Apesar de semelhante em todas empresas, a intensificação da comunicação via redes sociais foi utilizada com mais frequência nas duas catástrofes pelo Hotel-A, Hotel-B e a Pousada-C, com objetivo de facilitar a comunicação, promover segurança e tranquilidade para os visitantes corroborando Harrington (2021), Kim, (2021), Rajput *et al.* (2020) e Xiao, Huang e Wu, 2015. No Hotel-D, a utilização da plataforma teve a intensão de retornar as dúvidas dos clientes e algumas postagens do hotel sobre o evento do óleo. Na pandemia, a comunicação tornou-se intensa com a divulgação dos protocolos de segurança, com as principais mudanças do destino no enfrentamento da pandemia, mitigou impactos, foi utilizada de forma proativa, eficaz e consistente. Esses resultados estão de acordo com o preconizado por Yang, Kim e Pennington-Gray (2021) que defendem a importância da mídia em uma situação de crise, mas divergem de Ritche e Jiang (2019), quando revelam a atuação da mídia na propagação das informações na epidemia do Ebola.

O segundo aspecto da MG é a orientação global que apresenta a resiliência, a flexibilização e adaptação como fatores relacionados ao construto. A resiliência é condição

precípua na recuperação de destinos turísticos impactados por catástrofes (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS 2021; GUR *et al.*, 2020, RATTEN, 2020; CELLINI; CUCCIA, 2015). Percebe-se que nos empreendimentos analisados a resiliência que é parte da orientação global contribui nas decisões estabelecidas na recuperação do setor, resultado que converge com Brown *et al.* (2018) e Buultjens, Ratnayake e Gnanapala (2017).

Em um período na pandemia, o Hotel-A, Hotel-B, Pousada-C e Hotel-D fecharam, nessa fase cada organização seguiu com seus projetos e buscou alternativas para adaptar-se ao que o cenário exigia (GIALIS *et al.*, 2019; SHARMA; THOMAS; PAUL, 2021). Foi assim no Hotel-A com o projeto *all inclusive premium*, no Hotel-B com as ampliações e reformas, na Pousada-C com a mudança do corpo diretivo e no Hotel-D com os ajustes e adaptações em determinados espaços do hotel para a retomada do negócio, onde cada empreendimento estabeleceu suas prioridades. Tais evidências estão em consonância com Kamalahmadi e Parast (2016), Bouaziz e Hachicha (2018), Monllor e Murphy (2017) e Monllor e Altay (2016).

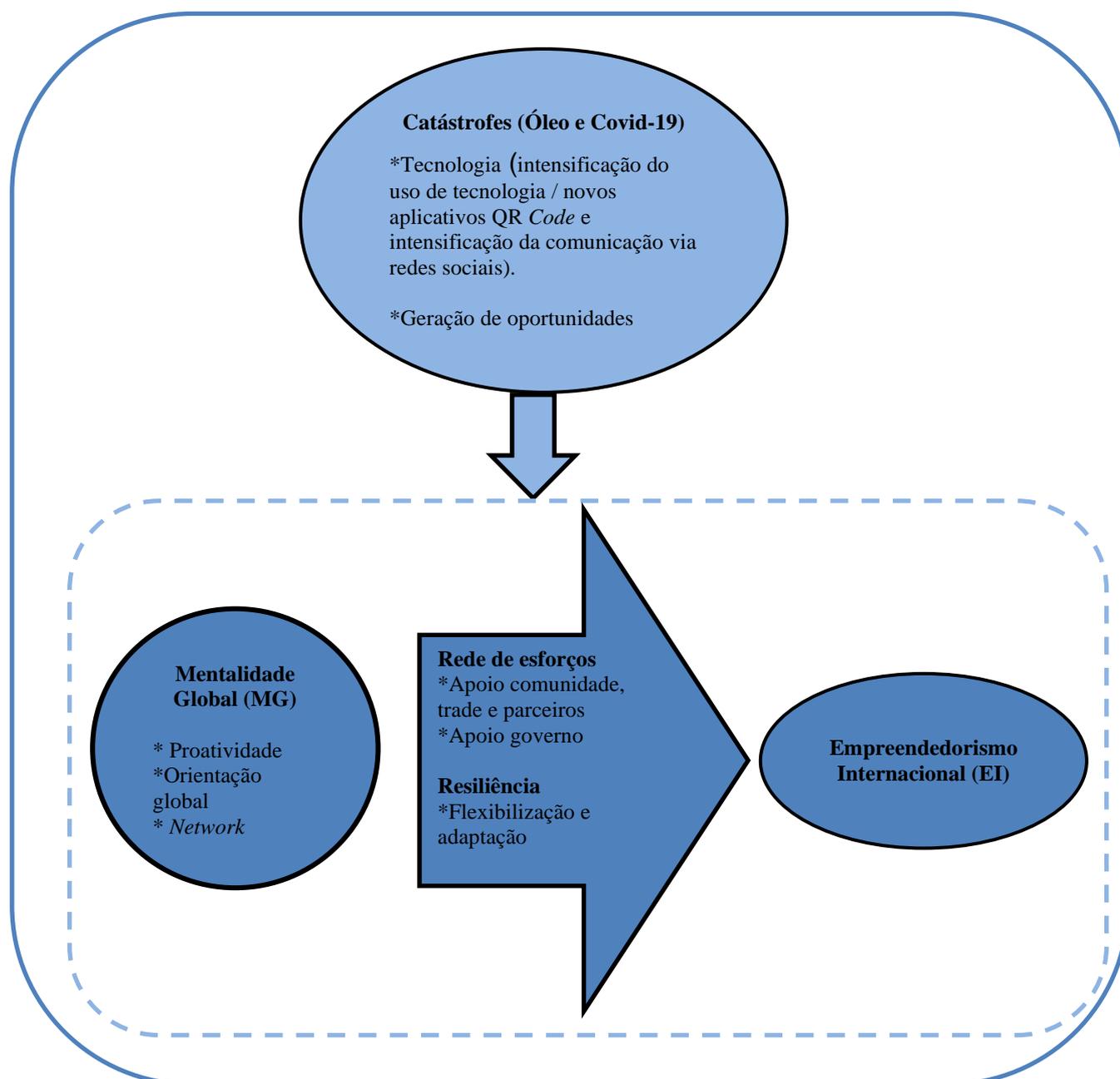
Ainda como parte da resiliência e relacionada à orientação global, a flexibilização e adaptação foram identificados nos Hotéis A, B, D e Pousada-C, em ambas catástrofes. Tanto o óleo quanto a pandemia exigiram dos empreendimentos novas políticas de reservas e com os clientes (CHANYASAK *et al.*, 2021). A pandemia pela incerteza do momento e o óleo pela insegurança que os clientes relatavam sobre a situação. Salienta-se que como indicado por dirigentes e gestores, o óleo foi pontual, a pandemia exigiu mais (ENTREVISTADO\_2 PG-GG-A; ENTREVISTADO\_ 7 PG-GC-B; ENTREVISTADO\_10 PG-GH-C; ENTREVISTADO\_11PG-DC-D). Principalmente, no tocante às novas implementações necessárias na estrutura, inserções tecnológicas como já descrito e capacitações intensas, a fim de orientar os colaboradores sobre o “novo normal” e como isso afeta o comportamento de todos (GARRIDO-MORENO; GARCIA-MORALES; MARTÍN-ROJAS, 2021).

Por fim, o *network* da mentalidade global que se apresenta como fator primordial do Empreendedorismo Internacional (EI) (Figura 26). Percebe-se que a categoria é comum aos quatro estabelecimentos e influenciou o EI. Conforme já explanado, o *network* se caracteriza pelas redes de relacionamentos, incluindo as redes sociais. Em ambas catástrofes o *network* da região promoveu uma série de ações para o coletivo e para o individual de cada organização. Todos empreendimentos em ambas castátrofes utilizaram as redes sociais para divulgarem suas implementações, e comunicar-se com os mercados nacional e internacional. Tais evidências estão em consonância com Da Silva Honório *et al.* (2020).

Outra constatação percebida nas organizações analisadas é a forma de acesso dos empreendedores, dirigentes e setor comercial de cada empresa ao mercado internacional. O

Hotel-A possui um setor comercial estruturado e composto por representantes que atuam diretamente com o mercado B2C (*Business to Consumer*) em diversos estados do país e internacionalmente, a venda direta da empresa está estabelecida (ENTREVISTADO\_2 PG-GG-A) e permite criar relações duradouras com os clientes e costuma ter em seu quadro funcional gestores estrangeiros com experiência internacional. Apesar do pouco tempo, o hotel também experienciou acordos comerciais com grupo hoteleiro internacional. O Hotel-B tem certificação internacional, presença em associação de mercado de luxo (BLTA) o que aumenta a presença do negócio no mercado de luxo internacional e contratação de profissionais que trabalharam no exterior. A Pousada-C atua no mercado internacional por meio das empresas que o grupo possui, localizadas no exterior, o que permite contatos mais assíduos com o público, parceiros, clientes e fornecedores estrangeiros. O Hotel-D tem a experiência dos dirigentes com o mercado estrangeiro e *network* estabelecido com emissores internacionais. Outro elemento colaborativo para o EI foi ter iniciado as operações da empresa com uma franquia internacional permitindo trocar experiências com líderes globais de outros estabelecimentos, mesmo não estando mais com a franquia, muito da prática e contatos foram incorporados à rotina da empresa.

**Figura 26 – Framework final de mentalidade global frente às catástrofes que impulsiona o EI**



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Dessa forma, observa-se que existem redes de relacionamentos ativas nos empreendimentos e que o elo dessas relações é fator impulsionador do EI, todavia os achados ampliam o entendimento de redes de Dimitratos e Plakoyannaki (2003) e Oviatt e McDougall (2005). Para esses autores as redes de relacionamento não consistiam nas redes digitais, já Tabares *et al.* (2021) reconhecem a importância dessas redes contemporâneas no

empreendedorismo internacional. As quatro organizações analisadas utilizaram redes digitais como diferencial no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19. Portanto, as redes digitais (plataformas para reuniões *on-line*, as mídias sociais e outros) influenciaram o EI e promoveram mudanças que foram refletidas nas empresas.

Contrastando o *framework* final (Figura 26) com o *framework* conceitual proposto no início desta investigação (Figura 7), percebe-se convergências e divergências dos achados com a literatura. O *framework* final diverge da pesquisa de Story e Babuto (2011) visto que, a inteligência cultural da MG não foi identificada como elemento relevante nas empresas analisadas. Porém, está em consonância com Torkkeli, Nummela e Saarenketo (2018), pois a MG influencia a tomada de decisão dos empreendedores no enfrentamento de ambas catástrofes quando relacionada à questão da proatividade, *network* e orientação global e não se relaciona com a pesquisa de Nummela, Saarenketo e Puumalainen (2004), pois tal estudo avalia a MG da empresa (MGC) e esta investigação analisa a MG individual (MGI).

Não houve inovação de novos negócios conforme preconiza a literatura, as evidências desta investigação revelam que as catástrofes do óleo e da covid-19 influenciam a tecnologia por meio de novos aplicativos como *QR Code* e uma maior intensificação da comunicação via redes sociais e plataforma digitais, promovendo uma mudança no comportamento das pessoas em seu meio, convergindo com Zahra (2020). No caso da geração de oportunidades ocorre exploração do turismo local, regional e nacional que permite a manutenção da atividade que está em consonância com Guimarães e Rissato (2020).

No tocante à mentalidade global (MG) constata-se que a proatividade, orientação global e *network* são elementos presentes na conduta dos empreendedores das organizações analisadas, o que colaborou a gestão durante os cenários de incertezas em ambas catástrofes, conforme dissertam Lasisi *et al.* (2019), quando ressaltam que os aspectos da MG contribuem para resultados positivos, divergindo do modelo inicialmente proposto que enfatiza apenas a conduta proativa e visionária dos empreendedores como aspecto central da MG.

Por fim, as redes de esforços (apoio da comunidade, *trade* turístico, parceiros e governo) e a resiliência (flexibilização e adaptação) foram identificados neste estudo corroborando Ballesteros e Domingos(2015) quando enfatizam que as redes de esforços podem ser relevantes na recuperação de destinos. Já a resiliência foi identificada, pois adaptações foram realizadas para manutenção das organizações conforme preconiza Prayag (2018) e dessa forma, tornaram-se fatores impulsionadores do empreendedorismo internacional (EI).

## 5 Considerações finais

Esta investigação teve o propósito de responder à pergunta de pesquisa: como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais de hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e da covid-19. Para respondê-la foi realizado o estudo de múltiplos casos e os dados foram coletados por meio de matérias, documentos e entrevistas semiestruturadas. Foram selecionados hotéis e uma pousada que possuem, em seu histórico, pelo menos cinco anos de experiência no recebimento do público internacional (turismo receptivo internacional). Os objetivos da pesquisa foram atingidos por meio de análise específica das empresas Hotel-A, Hotel-B, Pousada-C e Hotel-D, em seguida, foi realizada análise cruzada dos dados das organizações.

O Hotel-A trata-se de uma empresa familiar com um diretor com mais de 40 anos de mercado hoteleiro e atualmente a gestão comercial possui uma estrutura comercial robusta, destaca-se pela venda direta de seus produtos por meio de representantes localizados em diversas regiões do país e alguns parceiros internacionais. Ademais, não considera mandatária, mas valoriza a contratação de gestores de culturas diferentes possibilitando interação e aprendizado com colaboradores munidos de experiências internacionais.

No caso do Hotel-B, o empreendimento possui certificado internacional (*Bureau Veritas*), membro da Associação Brasileira de Viagens de Luxo (*Brazilian Luxury Travel Association – BLTA*) e integra gestores com experiência internacional em seu quadro funcional. As decisões estratégicas são tomadas por um comitê formado pelos executivos de cada área organizacional e pelo dirigente da organização, o qual possui *network* com empreendedores internacionais.

A Pousada-C detém gestão familiar e durante a pandemia alterou o corpo diretivo, ocasionando uma série de mudanças na empresa, inclusive de operação no que concerne à área tecnológica. As principais decisões da organização estão sob a égide dos dirigentes, os quais possuem conhecimento do mercado estrangeiro. Além disso, a empresa tem negócios no exterior e consegue estabelecer *network* ativo e quase que constante com o mercado internacional.

Em relação ao Hotel-D, constata-se *know how* da direção no mercado hoteleiro, advindo da experiência com franquia internacional no início das atividades do hotel (2012 -2016) e atuação internacional do setor comercial e dos representantes comerciais. As decisões são administradas pelos três dirigentes que são irmãos e sócios, atuando em áreas específicas. A

direção comercial considera que toda expertise vem da prática herdada dos pais que sempre atuaram no segmento do turismo.

Durante esta investigação constata-se que todos hotéis (A, B, D e Pousada-C) utilizam a estratégia de diferenciação e cada empreendimento possui elementos diferenciadores que o destaca. Apenas o Hotel-B utiliza a aliança estratégica (com fornecedores), como outra estratégia, além da diferenciação para desenvolvimento do empreendimento.

No que tange a atuação do destino Porto de Galinhas, se equiparando a Fernando de Noronha em uma análise no nível estadual é perceptível nos empreendimentos da localidade que há uma coopetição, pois existe fortalecimento e promoção do destino e todos atores são beneficiados.

No tocante aos impactos entre as catástrofes analisadas, os dois eventos trouxeram impactos negativos, porém, em proporções diferentes. No caso do derramamento do óleo, as empresas não fecharam, os cancelamentos foram controlados e as organizações por conta da infraestrutura oferecida conseguiram administrar seus negócios sem maiores perdas, incluindo inclusive a comunicação e parceria com o mercado internacional, quando foi mantido por exemplo os *famtours* (grupos de visitação para conhecer o empreendimento).

No caso da covid-19, o Hotel-A, o Hotel-B, a Pousada-C e o Hotel-D fecharam as portas por um determinado período. Dessa forma, cada uma das organizações buscou alternativas para adaptar-se à crise para manutenção das organizações e atendimento às necessidades dos clientes. Os empreendedores fizeram manutenções, modificaram estrutura organizacional e implementaram mudanças estratégicas, para tal, foi necessário que as empresas buscassem se capitalizar para enfrentar a crise. Assim sendo, a proatividade da MG foi presente e relevante no enfrentamento de ambas catástrofes, quando as empresas buscaram por exemplo, uma comunicação mais intensa com o público via redes sociais (derramamento de óleo) ação semelhante nos empreendimentos analisados e no caso da covid-19 parcerias com empresas de referências para desenvolvimento do manual de biossegurança.

Outros elementos da MG foram relevantes neste estudo, a literatura especializada enfatiza que existem características empreendedoras basilares, quais sejam: experiência internacional do CEO (experiência de trabalho/exposição), orientação global e *network*. Os achados desta investigação revelam que os dirigentes dos Hotel-A, B e D são empreendedores internacionais e demonstram outros atributos da orientação global (visão global, sem limitar-se ao mercado local, abertura ao conhecimento de novas culturas) e *network*. No caso da Pousada-C, mesmo com menor porte em relação aos demais hotéis analisados, foram identificados elementos da MG, quais sejam: a experiência internacional do CEO, orientação global e as

redes de relacionamentos (*network*), corroborando integralmente com o que preconiza a literatura. Logo, constata-se que a presença da MG não está relacionada ao porte da organização e sim, ao comportamento e atitudes dos empreendedores na gestão da empresa, o que fortalece a literatura especializada. No caso da orientação global, verifica-se a centralização das negociações internacionais nos empreendedores refletindo o comportamento dos dirigentes da organização.

No que tange às semelhanças das categorias da mentalidade global entre as quatro empresas analisadas, foram identificadas a proatividade, orientação global e *network*. Todos esses aspectos estão alinhados à literatura. Tais fatores se relacionam a diferenciação (Hotéis A, B e D e Pousada-C) implementadas pelos empreendimentos. Vale ressaltar, que a literatura não relaciona o termo proatividade da MG à estratégia de diferenciação, porém neste estudo a relação dos dois termos torna-se um achado devido às ações do *trade* turístico no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19, contribuindo como descoberta para temática estudada.

No tocante ao grau de impacto das catástrofes no processo de internacionalização das organizações, observa-se que a covid-19 exigiu dos empreendedores mais recursos para manutenção de seus negócios com o mercado, inclusive com o mercado internacional. Com isso, as redes de esforços provenientes do *network* da MG também colaboraram no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19. Visto que, três dos quatro empreendimentos analisados aderiram à medida provisória (MP) para galgar a sustentação do negócio, como apoio oferecido pelo governo para as empresas durante a crise da pandemia. Ainda sobre a pandemia da covid-19, o *trade* turístico buscou parceria com hospital de referência e universidade da cidade do Recife/PE para o desenvolvimento do manual de boas práticas. Dessa forma, por meio das redes de relacionamentos, parcerias foram estabelecidas para o retorno da atividade turística na localidade.

O apoio da comunidade local é outro fator relacionado a redes de esforços. Esse apoio ocorreu por meio da limpeza da praia quando os mutirões de limpeza trouxeram uma resposta importante na conservação do local, pois além do envolvimento da comunidade, o *network* e a proatividade da MG foram fundamentais quando o *trade* buscou parcerias com empresas para apoiar os profissionais do turismo da região buscando minimizar o impacto da crise, considerada inclusive como uma crise pontual. **Aqui revela-se outra descoberta deste estudo, a atuação de empreendedores (Hotel-B) no enfrentamento da covid-19 quando estabeleceu um fundo assistencial para ajudar os colaboradores que foram demitidos na pandemia por tempo determinado.**

Além das redes de esforços, no caso do *network*, foram identificadas nesta investigação a existência das redes digitais, o que caracteriza outra descoberta que complementa o construto “redes” existente na literatura clássica de empreendedorismo internacional. A análise dos dados coletados permite revelar que as redes digitais foram as ferramentas mais utilizadas pelas organizações durante as crises do óleo e da covid-19. Por meio delas, foi possível estabelecer os contatos com os clientes, informar e estabelecer acordos comerciais e impulsionar o empreendedorismo internacional. Na covid-19, a tecnologia foi condição *sine qua non* para a organização se adequar ao novo normal exigido pela pandemia. Novos aplicativos como o QR *Code* foram inseridos na rotina dos empreendimentos e a utilização das plataformas digitais foi mais frequente para se estabelecer uma melhor comunicação com o mercado internacional. No óleo, conforme já explicado, as atividades não foram paralisadas, mas os negócios foram impactados mesmo que em uma menor proporção, para tal a flexibilização e adaptação fator da resiliência foi primordial no processo de recuperação do setor.

Por fim, respondendo ao objetivo geral, a proatividade é o aspecto da MG que influencia as ações da empresa junto ao mercado nacional e internacional no enfrentamento das catástrofes do óleo e da covid-19. A orientação global da MG também está presente nas quatro empresas e afeta as ações dos meios de hospedagem, possibilitando a atuação dos empreendedores com maior grau de perspicácia na solução de situações complexas.

Nesta pesquisa, constata-se certo mimetismo, pois no enfrentamento dos dois eventos observa-se o uso da tecnologia, intensas capacitações no enfrentamento da covid-19 e as redes sociais e sites como ferramentas importantes na comunicação das empresas com o mercado internacional em ambos eventos.

Como contribuições para a literatura acadêmica, observa-se que este estudo apresenta a relação entre os construtos empreendedorismo internacional (EI) e mentalidade global (MG) pouco estudado em empreendimentos hoteleiros na região Nordeste. Esta pesquisa revela, por meio de aporte científico, as dimensões do EI e aspectos da MG identificadas nos empreendimentos analisados, assim como, revela por meio dos dados empíricos os elementos da mentalidade global presentes e como esses elementos contribuem na gestão de empresas em cenários adversos e com perfil internacional.

No que concerne à ampliação do conhecimento, para cobrir as lacunas ainda existentes no campo de estudo de administração estratégica e turismo, indica-se investigar a relação entre as estratégias empresariais implementadas por empresas de hospitalidade em situações de catástrofes; analisar a mentalidade global corporativa (MGC) e como os aspectos da MGC influenciam o desenvolvimento de organizações internacionais no setor hoteleiro; e, estudar

como a capacidade de inovar do empreendedorismo internacional pode influenciar as empresas no setor de hospitalidade.

No que se refere às limitações desta pesquisa, durante a escrita deste trabalho, o mundo estava vivenciando uma pandemia que deixou impactos sem precedentes. A maioria dos contatos foi realizado de forma virtual, respeitando a disponibilidade dos entrevistados, pois no momento da coleta de dados, mesmo mostrando total interesse em colaborar com academia, o *trade* turístico estava retomando as atividades e as pessoas contactadas estavam com suas agendas comprometidas, o que impossibilitou algumas delas a aceitarem o convite.

Por fim, com o intuito de apontar o elo entre a ciência e a sociedade, a seção 5.1 aborda as implicações desta investigação nas práticas gerenciais das organizações e nas políticas públicas.

### **5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas**

Os achados deste estudo fornecem informações relevantes para auxiliar os empreendedores na gestão estratégica. Apesar desta investigação focar nas empresas do setor hoteleiro, as práticas adequadas de gestão identificadas antes, depois e, principalmente, durante o enfrentamento das catástrofes têm grande potencial para agregar valor e desenvolver vantagem competitiva aos negócios do setor do turismo.

A partir desta investigação percebe-se que práticas como adoção de planos de comunicação, proatividade, parcerias, uso da tecnologia para melhorar a experiência do cliente e redes de relacionamentos são cruciais para a manutenção dos negócios em tempos de escassez, assim como são fundamentos para alavancagem do desempenho organizacional. Nesse âmbito, indica-se aos dirigentes a realização de planejamento e capacitação nessas áreas.

No que concerne às políticas públicas, principalmente voltadas para turismo, segurança, meio ambiente, educação e gestão de crises, também podem ser identificadas implicações importantes. A complexidade da situação vivenciada pelas organizações durante o enfrentamento das catástrofes exigiu a união de esforços das iniciativas pública e privada, além do terceiro setor, para responder com celeridade a desafios emergentes, a cooperação foi fundamental para que fossem estabelecidas ações para o retorno da atividade turística. Logo, a elaboração de políticas públicas integradas e alinhadas tanto a uma agenda local, como também global, são essenciais.

Políticas públicas envolvendo a questão da segurança do destino. A localidade sofre com a insegurança. Porto de Galinhas por ser um destino conhecido internacionalmente acaba

sendo impactado com divulgações que são veiculadas pelas mídias que ocasionam uma imagem negativa ao local, não se pode pensar em segurança em algumas áreas, mas na região como um todo.

Políticas públicas voltadas ao meio ambiente, por exemplo, a região de Porto de Galinhas não possui em sua totalidade até o fechamento deste trabalho, esgotamento sanitário, uma condição essencial de saúde pública que reflete na imagem de uma região que recebe turistas de diversos países. O turista não fica apenas na região dos resorts, eles buscam explorar o destino como todo.

Políticas públicas direcionada à educação, criar centros de capacitações para os diversos níveis de profissionais irá contribuir na formação de mão de obra que tenha interesse em trabalhar nos empreendimentos hoteleiros ou trabalhar com turismo na localidade. Por exemplo, é possível focar no aspecto da mentalidade global nos empreendedores e demais profissionais como perspicácia cultural. Capacitar profissionais sobre as experiências vivenciadas em catástrofes, como ocorreu no óleo e covid-19. Em ambos eventos, as capacitações foram utilizadas só de forma pontual pelos empreendimentos analisados, é necessário que o Estado e instituições privadas que apoiam o destino desenvolvam com mais frequências capacitações. Por exemplo, é possível explorar a capacidade de inovar, competência basilar do empreendedorismo internacional, de modo a preparar as pessoas e organizações para enfrentar crises, otimizar a utilização dos recursos e, principalmente, aproveitar as oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ADOM, D.; HUSSEIN, K. E.; AGYEM, J. A. Theoretical and conceptual framework: Mandatory ingredients of a quality research. *International Journal of Scientific Research*, v. 7, n. 1, p. 438-445, 2018. Disponível em: [https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-\(IJSR\)/article/theoretical-and-conceptual-framework-mandatory-ingredients-of-a-quality-research/MTM5NDE=?is=1](https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-(IJSR)/article/theoretical-and-conceptual-framework-mandatory-ingredients-of-a-quality-research/MTM5NDE=?is=1)

ADRIANO, N. E.; SAPELLI, D. M.; DALFOVO, M. S. Cervejarias artesanais e a comunicação na pandemia. *Revista de extensão e iniciação científica da UNISOCIESC*, v. 8, n. 1, p. 1-27, 2020. Disponível em: <http://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/173>

AGÊNCIA BRASIL. No Brasil, perda no turismo chega a R\$ 41,6 bilhões, 2020. Disponível em: <http://www.impresso.diariodepemambuco.com.br/noticia/cadernos/economia/2020/11/no-brasil-perda-no-turismo-chega-a-r-41-6-bilhoes.html>> Acesso em: 15 de agosto de 2021.

AHMED, F. U.; BRENNAN, L. A review of methodological diversity within the domain of international entrepreneurship. *Journal International Entrepreneurship*, v. 19, n. 1, p. 256-299, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-021-00291-x>.

AIGBEDO, H. Impact of COVID-19 on the hospitality industry: A supply chain resilience perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v. 98, n. 1, p. 1-10, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103012> Disponível <https://www-sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0278431921001559>

AIMA, M. H.; WIJAYA, S. A.; CARAWANGSA, L.; YING, M. A. Effect of Global Mindset and Entrepreneurial Motivation to Entrepreneurship Self-Efficacy and Implication to Entrepreneurship Intention. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, v. 1, n. 2, p. 302-314, 2020. Disponível em: <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/160>.

ALIPERTI, G.; SANDHOLZ, S.; HAGENLOCHER, M.; RIZZI, F.; FREY, M.; GARSCHAGEN, M. Tourism, Crisis, Disasters: An interdisciplinary approach. *Annals of Tourism Research*, v. 79, n. 1, p. 1-5, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102808>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738319301653?via%3Dihub>.

ALVES, D. T. Hotéis de Porto de Galinhas (PE) têm 92% de ocupação. *Portal Pan Rotas*, dez. 2019. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2019/12/hoteis-de-porto-de-galinhas-pe-tem-92-de-ocupacao\\_170173.html](https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2019/12/hoteis-de-porto-de-galinhas-pe-tem-92-de-ocupacao_170173.html).

ANDRADE, A.; SMITH, K. A. Tourism distribution in small island destinations: the case of Fernando de Noronha, Brazil. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, v. 3, n. 2, p. 171-189, 2020. Disponível: <https://www-emerald.ez16.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/JHTI-04-2019-0060/full/pdf?title=tourism-distribution-in-small-island-destinations-the-case-of-fernando-de-noronha-brazil> DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2019-0060>

ANDRESEN, M.; BERGDOLT, F. A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence: merging two different research streams. *The International*

*Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 1, p. 170-195, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1243568>.

ANGELI, R. B.; DE GIL TORRES, R.; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, R. F. Os muitos olhares sobre o conceito de hotel boutique. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 6, n. 3, p. 305-321, 2012. Disponível: <https://www.rbtur.org.br/rbtur/article/view/550> DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v6i3.550>

ANTONI, V. L.; MEDEIROS, J. F.; MEURER, A. M. Posicionamento estratégico de mercado: definição de uma proposta de valor para uma marca de produtos de limpeza. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 12, n. 2, p. 431-458, 2013. Disponível: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37568/posicionamento-estrategico-de-mercado--definicao-de-uma-proposta-de-valor-para-uma-marca-de-produtos-de-limpeza/i/pt-br>

APRIGIO, M. Apesar de pandemia, Pernambuco espera mais de 70% de ocupação da rede hoteleira para festas de fim de ano e verão. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2020/12/12011494-apesar-de-pandemia--pernambuco-espera-mais-de-70--de-ocupacao-da-rede-hoteleira-para-festas-de-fim-de-ano-e-verao.html>> Acesso em: 28 de setembro de 2021.

AQUINO, E. M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: Potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciências & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 25, p. 2423-2446, 2020. Disponível em: <http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/medidas-de-distanciamento-social-no-controle-da-pandemia-de-covid19-potenciais-impactos-e-desafios-no-brasil/17550?id=17550>.

ARAÚJO, M. A.; RAMALHO, C. W. N.; MELO, P. W. Pescadores artesanais, consumidores e meio ambiente: consequências imediatas do vazamento de petróleo no Estado de Pernambuco, Nordeste do Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 1, p. 1-6 e00230319, 2020. Disponível em: <http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/artigo/954/pescadores-artesanais-consumidores-e-meio-ambiente-consequencias-imediatas-do-vazamento-de-petroleo-no-estado-de-pernambuco-nordeste-do-brasil>.

ARORA, A.; JAJU, A.; KEFALAS, A. G.; PERENICH, T. An exploratory analysis of global managerial mindsets: A case of U.S. textile and apparel industry. *Journal of International Management*, v. 10, p. 393-411, 2004. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/eeeintman/v\\_3a10\\_3ay\\_3a2004\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a393-411.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeeintman/v_3a10_3ay_3a2004_3ai_3a3_3ap_3a393-411.htm).

ASSAF, A.; SCUDERI, R. COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics* v. 26, n. 5 p. 731–733, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1354816620933712>. Disponível em: COVID-19 and the recovery of the tourism industry - Albert Assaf, Raffaele Scuderi, 2020 (sagepub.com)

ASSOCIAÇÃO DOS HOTÉIS DE PORTO DE GALINHAS. *Lista de associados*. Recife: AHPG, 2020. Disponível em: <http://www.recifecvb.com.br/associados/ahpg---associacao-dos-hoteis-de-porto-de-galinhas>.

ATADIL, H. A.; LU, Q. An investigation of underlying dimensions of customers' perceptions of a safe hotel in the COVID-19 era: effects of those perceptions on hotel selection

behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 30, n. 6, p. 655-672, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2021.1877588>

AWAN, M. I.; SHAMIM, A.; AHN, J. Implementing ‘cleanliness is half of faith’ in re-designing tourists, experiences and salvaging the hotel industry in Malaysia during COVID-19 pandemic, *Journal of Islamic Marketing*, v. 12, n. 3, p. 543-557, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2020-0229>

AYITTEY, F. K.; AYITTEY, M. K.; CHIWERO, N. B.; KAMASAH, J. S.; DZUVOR, C. Economic impacts of Wuhan 2019-nCoV on China and the world. *Journal of Medical Virology*, v. 92, n. 5, p. 473-475, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/jmv.25706>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jmv.25706>.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522>.

BALLESTEROS, M.; DOMINGO, S. Building Philippine SME’s resilience to natural disasters. Discussion Paper Series (Revised). *Philippine Institute for Development Studies*. v. 20, n. 1, p. 1-47, 2015. Disponível em: [https://dirp4.pids.gov.ph/webportal/CDN/PUBLICATIONS/pidsdps1520\\_rev.pdf](https://dirp4.pids.gov.ph/webportal/CDN/PUBLICATIONS/pidsdps1520_rev.pdf)

BAO, Y. J.; YIN E. Global mindset and the performance of Chinese firms. *Front Manage Bus*, v. 1, n. 1, p. 24-39, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25082/FMB.2020.01.005>. Disponível em: <https://www.syncsci.com/journal/index.php/FMB/article/view/428>.

BARBOSA, J. W. DE Q. Hotelaria Pernambucana: um comparativo dos protocolos dos órgãos competentes frente à covid-19. *Ateliê do Turismo*, v. 4, n. 2, p. 53-71, 2020. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/11177>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B.; HERTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, H. M.; BORTOLUZZO, A. B.; ARRUDA, L., M. de C. Diversified Company Performance: Evidence from the United States Airline Industry. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 1, p. 23-45, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160123> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/WFyjH8RDvkWFftcWqj5sfKn/?lang=pt>

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000. Disponível em: <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>.

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768>.

BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. *Advances in International Management*, v. 19, p. 131-169, 2007. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19006-9](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19006-9).

Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1571-5027\(07\)19006-9/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1571-5027(07)19006-9/full/html).

BENAVIDES-VELASCO, C., A.; QUINTANA-GARCÍA, C.; MARCHANTE-LARA, M. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 41, n. 1, p. 77-87, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431914000760>

BENI, M. C. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, v. 12, n. 3, p. 1-23, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/8929/pdf>.

BHARWANI, S.; MATHEWS, D. Techno-business strategies for enhancing guest experience in luxury hotels: a managerial perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 13, n. 2, p. 168-185, 2021a. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2020-0121>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-09-2020-0121/full/html>.

BHARWANI, S.; MATHEWS, D. Post-pandemic pressures to pivot: tech transformations in luxury hotels, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 13, n. 5, p. 569-583, 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2021-0072>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-05-2021-0072/full/html>. Disponível em: [post-pandemic pressures to pivot: tech transformations in luxury hotels | Emerald Insight](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-05-2021-0072/full/html)

BHARWANI, S.; MATHEWS, D.; GHURA, A.S. Business model innovation in the Indian hospitality industry: A study of the willingness to outsource specialty restaurants in luxury hotels, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 11, n. 4, p. 362-377, 2019. Disponível em: <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/WHATT-04-2019-0018>

BIANCHINI, G. A.; MONDO, T, S. Revenue Management: Estudo comparativo na hotelaria de Florianópolis-SC. *Marketing & Tourism Review*, v. 5, n. 1, p. 2-33, 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/6254>

BOARIA, F.; ANJOS, S. J. G. D. Revenue Management a gestão de receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu – PR. *Turismo: Visão e Ação*, v. 16, n. 1, p. 92-114, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31459/revenue-management-a-gestao-de-receitas-na-hotelaria-em-foz-do-iguacu----pr/i/pt-br>

BOSMAN, L.; FERNHABER, S. Defining the Entrepreneurial Mindset. New York: Springer International Publishing, 2018. p. 7-14. Disponível em: <https://www.skylineuniversity.ac.ae/pdf/entrepreneur/9783319614113-c2.pdf>.

BOUAZIZ, F.; HACHICHA, S. Z. Strategic human resource management practices and organizational resilience, *Journal of Management Development*, v. 37 n. 7, p. 537-551, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>

BOUQUET, C. A. *Building global mindsets: an attention-based perspective*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BRAGA, L. L; FIKS, J. P.; MARI, J. J.; MELLO, M. F. The importance of the concepts of disaster, catastrophe, violence, trauma and barbarism in defining posttraumatic stress disorder in clinical practice. *BMC Psychiatry*, v. 8, n. 68, p. 1-8, 2008. Disponível em: <https://bmcp psychiatry.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-244X-8-68>.

BRANDÃO, F.; BREDÁ, Z.; COSTA, C. Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational *networks*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 41, n. 1, p. 219-230, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.004>. Disponível em: Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks - ScienceDirect

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Defesa Civil. Instrução Normativa nº 001, de 24 de agosto de 2012. *Diário Oficial da União*, 169, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Seção 1.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Diário Oficial da União. 2020a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm)

BRASIL. **Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020**. Diário Oficial da União. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>

BONFANTI, A.; VIGOLO, V.; YFANTIDOU, G. The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v. 94, n. 102871, p. 1-11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102871> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000141>

BÖREKÇI, D. Y.; SAY, A. I.; KABASAKAL, H.; ROFCANIN, Y. Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks. *Journal of Management & Organization*, v. 20, n. 6, p. 808-831, 2014. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/quality-of-relationships-with-alternative-suppliers-the-role-of-supplier-resilience-and-perceived-benefits-in-supply-networks/D526504D3D8A4751104E12D27624A7AC>

BROWN, N. A.; ORCHISTON, C.; ROVINS, J. E.; FELDMANN-JENSEN S.; JOHNSTON, D. An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 36, n. 1, p. 67-75, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>. Disponível em: An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector - ScienceDirect

BUHALIS, D.; SINARTA, Y. Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 36, n. 5, p. 563-582, 2019. DOI: 10.1080/10548408.2019.1592059. Disponível em: Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality: Journal of Travel & Tourism Marketing: Vol 36, No 5 (tandfonline.com)

BUREAU VERITAS. Find the sites with the label SafeGuard and affiliates, 2021. Disponível em: <https://myradar.bureauveritas.com/ryb/> Acesso em: 15 de janeiro de 2022.

BUULTJENS, J.; RATNAYAKE, I.; GNANAPALA, A. C. Sri Lankan tourism development and implications for resilience. *Tourism and resilience*, p. 83-95, 2017.

CALIXTO, F. Turismo de isolamento: hotéis indicados no Brasil e Exterior, 2020. Disponível em: < [https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/08/blog-indica-hotéis-para-praticar-turismo-de-isolamento\\_175602.html](https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/08/blog-indica-hotéis-para-praticar-turismo-de-isolamento_175602.html) > Acesso em: 12 de janeiro de 2022.

CARNEIRO, J.; ALLIS, T. Como se move o turismo durante a pandemia da COVID-19? *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://www.rbtur.org.br/rbtur/article/view/2212>.

CARSTENS FILHO, R. L. C.; PLOSZAJ, H. B. H.; RAMOS, C. S.; SELEME, A. Global Mindset e Liderança Global: Explorando a relação entre capital psicológico, experiência internacional e o papel da liderança. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 5, n. 2, p. 9-19, 2021. DOI: 10.30781/repad.v5i2.12592. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/12592>

CASANUEVA, C.; GALLEGO, A.; REVILLA, M. A. Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 27, n. 6, p. 1279-1300, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0144>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2013-0144/full/html>.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CELLINI, R.; CUCCIA, T. The economic resilience of tourism industry in Italy: What the ‘great recession’ data show. *Tourism Management Perspectives*, v. 16, n. 1, p. 346-356, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.09.007>. Disponível em: The economic resilience of tourism industry in Italy: What the ‘great recession’ data show - ScienceDirect

CERRATO, D.; PIVA, M. The Effect of Global Orientation on the Performance of International New Ventures: Evidence from Italy. *Management International Review*, v. 55, p. 857-883, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-015-0255-6>.

CERIONI, C. Como óleo no Nordeste se transformou em desastre ambiental inédito no país. Disponível em: < <https://exame.com/brasil/como-oleo-no-nordeste-se-transformou-em-desastre-ambiental-inedito-no-pais/> > Acesso em: 13 de agosto de 2021.

CENTURIÓN, L. *Princípios e práticas de revenue management: gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição*. São Paulo: Senac, 2015.

CHANDWANI, R.; AGRAWAL, N.; KEDIA, B. Mindfulness: Nurturing Global Mind-set and Leadership. *Thunderbird International Business Review*, v. 58, n. 6, p. 617-625, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282270701\\_Mindfulness\\_Nurturing\\_Global\\_Mind-set\\_and\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/282270701_Mindfulness_Nurturing_Global_Mind-set_and_Leadership).

CHANYASAK, T.; KOSEOGLU, M. A.; KING, B.; ALADAG, O. F. Business model adaptation as a strategic response to crises: navigating the COVID-19 pandemic. *International Journal of Tourism Cities*, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2021. DOI: 10.1108/IJTC-02-2021-0026. Disponível em: <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJTC-02-2021-0026>

CHIENWATTANASOOK, K.; JARINTO, K. The Impact of International Entrepreneurship on The Internationalization of Thai SMEs: The Mediating Role of Strategic Planning Practices. *Asian Administration and Management Review*, v. 3, n. 2, p. 39-52, 2020. Disponível em: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AAMR/article/view/246286>

CHOUDHURY, P.; FOROUGH, C.; LARSON, B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 655-683, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3251>. Disponível em: Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility - Choudhury - 2021 - Strategic Management Journal - Wiley Online Library

CIRAVEGNA, L.; KUIVALAINEN, O.; KUNDU, S. K.; LOPEZ, L. E The antecedents of early internationalization: A configurational perspective. *International Business Review*, v. 27, n. 6, p. 1200-1212, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593116303468>.

CLAPP-SMITH, R.; LESTER, G.V. Defining the “Mindset” in Global Mindset: Modeling the Dualities of Global Leadership, *Advances in Global Leadership*, v. 8, n. 1, p. 205-228, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1535-120320140000008017>. Disponível em: Defining the “Mindset” in Global Mindset: Modeling the Dualities of Global Leadership | Emerald Insight

CLERCQ, D. D.; SAPIENZA, H. J.; CRIJNS, H. The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, v. 24, p. 409-419, 2005. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-005-5333-x>.

COHEN, S. L. Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*, v. 42, n. 1, p. 3-10, 2010. Disponível em: <http://www.strategicleadershipcollaborative.com/articles/GlobalLeadership.pdf>.

COLLINS-KREINER, N.; RAM, Y. National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, v. 30, n. 40, p.1-7, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103076>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. *Cepal*, v. 1, 1-15, abr. 2020. Disponível em: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>.

CORBARI, S. D.; GRIMM, I. J. A pandemia de covid-19 e os impactos no setor do turismo em Curitiba (PR): uma análise preliminar. *Ateliê do Turismo- Dossiê – Turismo em tempos de Pandemia*, Campo Grande/MS, v. 4, n. 2, p. 1-26, ago./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/11284>.

COVIELLO, N. Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, v. 46, n. 1, p. 17-26, 2015. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/43653741?refreqid=excelsior%3A9bf357260b1e0fe5c37bd50e29e97838&seq=1>.

COVIELLO, N.; MCDUGALL, P.; OVIATT, B. The emergence, advance and future of international entrepreneurship research – An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 6, p. 625-631, 2011. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/251599874\\_The\\_emergence\\_advance\\_and\\_future\\_of\\_international\\_entrepreneurship\\_research--An\\_introduction\\_to\\_the\\_special\\_forum](https://www.researchgate.net/publication/251599874_The_emergence_advance_and_future_of_international_entrepreneurship_research--An_introduction_to_the_special_forum).

COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12027>

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÓ, S.; MARTINS, A. M. Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters? *Tourism Management*, v. 63, n. 1, p. 3-9, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517717301097?via%3Dihub>.

CROTTI, M. S. R.; MORETTI, S. L. A. A hospitalidade e a influência do atendimento na percepção de satisfação dos hóspedes em hotéis de luxo no Brasil. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v. 21, n. 3, p. 309-335, 2019. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/15294>.

CUATON, G. P. A post-disaster study of a women-led handicraft industry in rural Philippines. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, v. 13, n. 4, p. 489-507, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-10-2018-0074/full/html>.

CUOMO, M. T.; TORTORA, D.; DANNOVI, A.; FESTA, G.; METALLO, G. Toward a 'New Normal'? Tourist Preferences Impact on Hospitality Industry Competitiveness. *Corporate Reputation Review*, v. 1, n. 1, p.1-14, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00123-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s41299-021-00123-7.pdf>

DA'AS, R.; SCHECHTER, C.; QADACH, M. School leaders' cognitive complexity: Impact on the Big 5 model and teachers' organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, v. 30, n. 5, p. 398-423, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1052684619896535>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1052684619896535>

DAR, I. A. Internationalisation of SMEs: how does global mindset and network relationships impact in India. *International Journal of Business and Globalisation*, v. 23, n. 4, p. 568-581, 2019. DOI: 10.1504/IJBG.2019.10026487. Disponível em: Internationalisation of SMEs: how does global mindset and network relationships impact in India | International Journal of Business and Globalisation ([inderscienceonline.com](http://inderscienceonline.com))

DA SILVA ALCHIERI, A.; P.; DALBOSCO, I.; B.; DO NASCIMENTO, S. Dimensões do Empreendedorismo Internacional das PMEs Exportadoras do Sul do Brasil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 2, p. 1-16, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p217> Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/884>

DA SILVA HONÓRIO, L. C.; DAPPER, S. N.; LAURINI, M. M.; LOPES, L. F. D.; DALCIN, L.; FIGHERA, D.; YUNG, Y. Interação entre usuários e agências de turismo: uma pesquisa na

rede social Facebook. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 9, p. 1-32, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.6906. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6906>

DANE, E. Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: a cognitive entrenchment perspective. *Academy Management Review*, v. 5, n. 4, p. 579–603, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok579>. Disponível em: Reconsidering the Trade-off Between Expertise and Flexibility: a Cognitive Entrenchment Perspective | Academy of Management Review (aom.org)

DE ALMEIDA PAULA, K.; DE ALMEIDA FARIA, T. C. O turismo e as mídias sociais: novas formas de aproximação do sujeito e espaço espaço em tempos de pandemia. *Geografares, [S. l.]*, v. 1, n. 32, p. 178–195, 2021. DOI: 10.47456/geo.v1i32.35319. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/geografares/article/view/35319>.

DE FARIA NOGUEIRA, M. A. #visitedepois. Os desafios do turismo em tempos de pandemia de COVID-19. O caso da Região da Catalunha, Espanha". *Marketing & Tourism Review*, v. 6, n. 2, p. 1-31, 2021. DOI: 10.29149/mtr.v6i2.7228. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/7228>.

DE FREITAS COELHO, M.; MAYER, V. F. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? *Gestão e Sociedade*, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v14i39.3306> Disponível em: Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? | Gestão e Sociedade (gestaoesociedade.org)

DE OLIVEIRA, B. A.; CUSTODIO, M. L.; HUNGARO, E. M. Disputas em torno do tempo e da vida (ou morte) do trabalhador brasileiro: contribuições para uma análise crítica das relações entre lazer, trabalho e pandemia. *LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, v. 23, n. 3, p. 216-250, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35699/2447-6218.2020.25432>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/25432>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, I. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, A. R.; BARBOSA, A. S.; WALCHHTTER, S.; WALCHHUTTER, S. V. As Implicações do diante de Porter: conceito e análise crítica. *Revista de Universidade Ibirapuera*, v. 7, p. 54-59, 2014. Disponível em: <https://www.As-Implicacoes-do-Diamante-de-Porter-Conceito-e-analise-critica.pdf> (researchgate.net).

DIAS, A.; PATULEIA, M.; SILVA, R.; ESTÊVÃO, J.; GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, M. R. Post-pandemic recovery strategies: revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, v. 18, n. 1, p. 1-18, 2021. DOI: 10.1080/19407963.2021.1892124. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/349593729\\_Postpandemic\\_recovery\\_strategies\\_revitalizing\\_lifestyle\\_entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/349593729_Postpandemic_recovery_strategies_revitalizing_lifestyle_entrepreneurship).

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1023804318244>.

DIVISEKERA, S.; NGUYEN, V. K. Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, v. 67, n. 1, p. 157-167, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>. Disponível em: Determinants of innovation in tourism evidence from Australia - ScienceDirect

DOBIE, S.; SCHNEIDER, J.; KESGIN, M.; LAGIEWSKI, R. Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures*, v. 3, n. 4, p. 1-19, 2018. DOI:10.3390/infrastructures3040046. Disponível em: [www.mdpi.com/journal/infrastructures](http://www.mdpi.com/journal/infrastructures)

DOERN, R.; WILLIAMS, N.; VORLEY, T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 31 n. 5-6, p. 400-412, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2018.1541590>.

DOURADO, M.; L. Como é a experiência de se hospedar em um resort de Porto de Galinhas ainda na pandemia, 2020. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/turismo-de-valor/2020/08/11959776-como-e-ir-a-um-hotel-em-porto-de-galinhas-em-tempos-de-covid-19.html> > Acesso em: 27 de setembro de 2021.

DU, J.; MA, E.; LIN, X. Can proactivity translate to creativity? Examinations at individual and team levels. *International Journal of Hospitality Management*, v. 98, n. 103034, p.1-10, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103034> Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0278431921001778?via%3Dihub>

DUCHEK, Stephanie; RAETZE, Sebastian; SCHEUCH, Ianina. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, v. 13, n. 2, p. 387-423, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>. Disponível em: The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework | SpringerLink

DUSHNITSKY, G. E.; GRAEBNER, M.; ZOTT, C. Entrepreneurial responses to crisis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 14, p. 537-54, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.1383>.

EGEL, E.; FRY, L. W. Cultivating a Global Mindset Through Being-Centered leadership. In: NEAL, J. *Handbook of Personal and Organizational Transformation*. United States: Springer International Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317339266>

ELNASR, A. E. A.; ALIANE, N.; AGINA, M. F. Tackling Food Waste in All-Inclusive Resort Hotels in Egypt. *Processes*, v. 9, n. 2056, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/pr9112056>

EMBI, N. A. C.; JAIYEOBA, H. B.; YUSSOF, S. A. The effects of students' entrepreneurial characteristics on their propensity to become entrepreneurs in Malaysia. *Education + Training*, v. 61, n. 7/8, p. 1010-1037, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-11-2018-0229>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-11-2018-0229/full/html>.

ERDEN AYHÜN, S.; ÇAVUSGİL KÖSE, B. Analysis of Competitive Strategies: A Research on Accommodation Enterprises in Çanakkale. *Journal of Strategic Research in Social Science*,

v.5, n.1, p. 141-154, 2019. DOI: 10.26579/josress-5.1.9 Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Bilge-Cavusgil-Koese/publication/343162578\\_Analysis\\_of\\_Competitive\\_Strategies\\_A\\_Research\\_on\\_Accommodation\\_Enterprises\\_in\\_Canakkale/links/5f19a25292851cd5fa3f5e89/Analysis-of-Competitive-Strategies-A-Research-on-Accommodation-Enterprises-in-Canakkale.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bilge-Cavusgil-Koese/publication/343162578_Analysis_of_Competitive_Strategies_A_Research_on_Accommodation_Enterprises_in_Canakkale/links/5f19a25292851cd5fa3f5e89/Analysis-of-Competitive-Strategies-A-Research-on-Accommodation-Enterprises-in-Canakkale.pdf)

ESTEVIÃO, C.; COSTA, C. Natural disaster management in tourist destinations: a systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, v. 25, n.1, p. 1-17, 2020. DOI: 10.54055/ejtr.v25i.417. Disponível em: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/417>.

EEMAD, H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 18, n. 1, p. 125-144, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10843-020-00279-z>.

EEMAD, H. The evolutionary trends of international entrepreneurship in the past two decades: The state of the field in the face of COVID-19's global crisis. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 19, n. 1, p. 149-163, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-021-00299-3>

EVER, N.; O'GORMAN, C. Improvised Internationalization in New Ventures: The Role of Prior Knowledge and Networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 23, n. 7-8, p. 549-574, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/232949544\\_Improvised\\_Internationalization\\_in\\_New\\_Ventures\\_The\\_Role\\_of\\_Prior\\_Knowledge\\_and\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/232949544_Improvised_Internationalization_in_New_Ventures_The_Role_of_Prior_Knowledge_and_Networks).

FAISAL, A.; ALBRECHT, J. N.; COETZEE, W. J. L. Renegotiating organisational crisis management in urban tourism: strategic imperatives of niche construction. *International Journal of Tourism Cities*, v. 6, n. 4, p. 885-905, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJTC-11-2019-0196/full/html>.

FAULKNER, B. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, v. 22, p. 135-147, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517700000480?via%3Dihub>.

FAVARO, C. Resorts veem recuperação mais rápida, 2021. Disponível em: < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/07/19/resorts-veem-recuperacao-mais-rapida.ghtml> > Acesso em: 16 de agosto de 2021.

FEE, A.; GRAY, S., J.; LU, S. Developing cognitive complexity from the expatriate experience: Evidence from a longitudinal field study. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 13, n. 3, p. 299-318, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595813484310> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1470595813484310>

FELÍCIO, J. A.; CALDEIRINHA, V.; RODRIGUES, R. Global mindset and the internationalization of small firms: the importance of the characteristics of entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 467-485, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/257679577\\_Global\\_mindset\\_and](https://www.researchgate.net/publication/257679577_Global_mindset_and)

the\_internationalization\_of\_small\_firms\_The\_importance\_of\_the\_characteristics\_of\_entrepreneurs.

FELÍCIO, J. A.; CALDERINHA, V. R.; RODRIGUES, R.; KYVIK, O. Cross-cultural analysis of the global mindset and the internationalization behavior of small firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 641-654, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11365-013-0268-1>

FELÍCIO, J. A.; CALDEIRINHA, V.; RIBEIRO-NAVARRETE, B. Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 797-802, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/272391065\\_Corporate\\_and\\_individual\\_global\\_mind-set\\_and\\_internationalization\\_of\\_European\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/272391065_Corporate_and_individual_global_mind-set_and_internationalization_of_European_SMEs).

FELICIO, J. A.; DUARTE, M.; RODRIGUES, R. Global mindset and SME internationalization: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 4, p. 1372-1378, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0148296315005330?via%3Dihub>. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.110.

FELÍCIO, J. A.; MEIDUTÈ, I.; KYVIK, O. Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, v. 69, Issue 11, p. 4924-4932, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631630217X>.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizado empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901991000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300006&lng=pt&nrm=iso).

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a02.pdf>.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios/i/pt-br>.

FILIMONAU, V.; COTEAU, D. Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM<sup>2</sup>). *International journal of Tourism Research*, v. 22, n. 2, p. 202-222, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jtr.2329>.

FINKELSTEIN, S. Don't be blinded by your own expertise. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 3, p. 153-158, 2019. Disponível em: Your Expertise May Be Holding You Back (hbr.org)

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Protocolo FOHB. FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL, 2020. Disponível em: < <http://fohb.com.br/protocolos/> > Acesso em: 31 de dezembro de 2021.

FONSECA, I. L.; OLIVEIRA, W. A. Desastres socioambientais, turismo e resiliência: reflexões sobre o vazamento de óleo na costa do Nordeste do Brasil. *Revista Turismo em Análise*, v. 32, n. 1, p. 120-140, 2021. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v32i1p120-140. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/180678>.

FRAJ, E.; MATUTE, J.; MELERO, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, v. 46, n. 1, p. 30-42, 2015. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517714001034>.

FRANCO, M.; PEREIRA, C. Exploring the reasons and factors influencing the formation and development of alliances in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, v. 8, n. 4, p. 438-462, 2013. Disponível em: <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BJM-03-2013-0042>

FREIXANET, J.; RENART, G.; RIALP-CRIADO, A. The Impact of Managers' Global Orientation on SME Export and Economic Performance. *Management International Review*, v. 58, p. 571-604, 2018. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-018-0358-y>.

FRENCH, R. P.; CHANG, H. Conceptual re-imagining of global mindset: knowledge as prime in the development of global leaders. *Eastern University, JIOS*, v. 7, n. 1, p. 50-62, 2016. Disponível em [http://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOS-ReviewEssay\\_GlobalMindset.pdf](http://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOS-ReviewEssay_GlobalMindset.pdf).

FU, Y-K. The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry. *Cogent Social Sciences*, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2020. DOI: 10.1080/23311886.2020.1829806. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1829806>.

FUSTÉ-FORNÉ, F.; JAMAL, T. Co-creating new directions for service robots in hospitality and Tourism. *Tourism and Hospitality*, v. 2, n. 1, p. 43-61, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-5768/2/1/3>.

GAFFNEY, N.; COOPER, D.; KEDIA, B.; CLAMPIT, J. Institutional transitions, global mindset, and EMNE internationalization. *European Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 383-391, 2014. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v32y2014i3p383-391.html>.

GALBRAITH, C. S.; STILES, C. H. Disasters and entrepreneurship: a short review. Developmental entrepreneurship: adversity, risk, and isolation. *International Research in the Business Disciplines*, v. 5, p. 147-166, 2006. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1074-7877\(06\)05008-2/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1074-7877(06)05008-2/full/html).

GALHANONE, R. F.; ROCHA, T. V.; SPERS, E. E.; RODRIGUES, F. The influence of corporate global mindset on international franchising. *RAUSP Management Journal*, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 161-175, jun. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S253104882020000200161&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S253104882020000200161&lng=en&nrm=iso).

GALVÃO, T.; KÖRÖSSY, N.; HOLANDA, L. A. Avaliação da gestão turística municipal: um estudo de caso do órgão gestor de turismo de Ipojuca (Pernambuco). *Revista Turydes: Turismo*

y *Desarrollo*, v. 9, n. 21, p. 1-23, dez. 2016. Disponível em: Avaliação da gestão turística municipal: um estudo de caso do órgão (eumed.net)

GARCIA, J. A.; RAMA DEL RIO, M. C.; ALONSO, M. V. Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 52, p. 351-373, 2014. DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1614. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/46RdmC46c5WmHRVKnJjcGbR/abstract/?lang=es>

GARRIDO-MORENO, A.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MARTÍN-ROJAS, R. Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, v. 96, n. 1, p. 1-12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000712>

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR- GEM, 2020. Disponível em: < <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5> > Acesso em: 28 de abril de 2022.

GIALIS, S.; DIMITRIS, P.; STERGIOS, S.; ALEXIS, I.; ANDES, U. In what terms and at what cost resilient? 'Unregulated flexibilization' in regional 'troubled waters', *European Planning Studies*. v. 28, n. 1, p. 1-27, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1677563>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Stelios\\_Gialis/publication/336716896\\_In\\_what\\_terms\\_and\\_at\\_what\\_cost\\_resilient\\_'Unregulated\\_flexibilization'\\_in\\_regional\\_'troubled\\_waters'/links/614734fd519a1a381f6d4e7a/In-what-terms-and-at-what-cost-resilient-Unregulated-flexibilization-in-regional-troubled-waters.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stelios_Gialis/publication/336716896_In_what_terms_and_at_what_cost_resilient_'Unregulated_flexibilization'_in_regional_'troubled_waters'/links/614734fd519a1a381f6d4e7a/In-what-terms-and-at-what-cost-resilient-Unregulated-flexibilization-in-regional-troubled-waters.pdf)

GIL-PECHUAN, I.; EXPOSITO-LANGA, M.; TOMAS-MIQUEL, J. V. International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry. *Journal International Entrepreneurship*, v. 9, p. 45-57, 2013. Disponível em: International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry | SpringerLink. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0242-3>

GIOUSMPASOGLU, C.; MARINAKOU, E.; ZOPIATIS, A., Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 33, n. 4, p. 1297-1318, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>.

GJERALD, O.; DGSLAND, A.; H.; B.; FURUNES, T. 20 years of Nordic hospitality research: A review and future research agenda. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 21, n. 1, p. 37 – 48, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1880058>

GLAVAS, C.; MATHEWS, S. How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, v. 23, n. 1, p. 228-245, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259519713\\_How\\_international\\_entrepreneurship\\_characteristics\\_influence\\_Internet\\_capabilities\\_for\\_the\\_international\\_business\\_processes\\_of\\_the\\_firm](https://www.researchgate.net/publication/259519713_How_international_entrepreneurship_characteristics_influence_Internet_capabilities_for_the_international_business_processes_of_the_firm).

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Mission & Values about Gem, 2021. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/>.

GOMES, B. L. T.; MONDO, T. S. A contribuição das redes sociais na captação de clientes sob a percepção dos gestores hoteleiros. *Brazilian Journal of Marketing – BJM/ Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, v. 15, n. 2, p. 195-206, 2016. DOI: 10.5585/remark.v15i2.3203

GOMES, C.; PEREIRA, J. O Produto Turístico All Inclusive na Ilha de Tenerife, Espanha: Características, problematizações e desafios. *Revista Turismo Análise*, v. 27, n. 1, p. 108–130, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i1p108-130>

GONZÁLEZ-HERRERO, A.; PRATT, C. Preventive marketing for crisis communications in tourism: Management strategies in the USA and Spain. *Journal of Communication Management*, v. 3, n. 1, p. 9-25, 1998. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb023481/full/html>.

GONZÁLEZ-MANSILLA, O.; BERENGUER-CONTRÍ, G.; SERRA-CANTALLOPS, A. The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, v. 75, n. 1, p. 51-65, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S026151771930086X>.

GONZÁLEZ, F. E. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020. Disponível em: (PDF) Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa (researchgate.net)

GORONDUTSE, A. H.; HILMAN, H. Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels. *Global Business Review*, v. 20, n. 5, p. 1141-1154, 2019. Disponível em: Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels - Abdullahi Hassan Gorondutse, Haim Hilman, 2019 (sagepub.com)

GORONDUTSE, A. H.; HILMAN, H. Differentiation strategy influence hotel performance? *Journal of Business and Social Development*, v. 6, n. 1, p. 120-129, 2018. Disponível em: <https://jbsd.umt.edu.my/wp-content/uploads/sites/53/2018/03/6.1.11.pdf>

GOXE, F.; BELHOSTE, N. Be global or be gone: Global mindset as a source of division in an international business community. *European Management Review*, v. 16, n. 3, p. 617-632, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12300>

GRAF-VLACHY, L.; BUNDY, J.; HAMBRICK, D. C. Effects of an Advancing Tenure on CEO Cognitive Complexity. *Organization Science*, v.31, n.4, p. 936-959, 2020. Disponível em: <https://pubsonline-informs-orm.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1287/orsc.2019.1336>  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1336>

GROSS, M. J.; GAO, H.; HUANG, S. China hotel research: a systematic review of the English language academic literature. *Tourism Management Perspectives*, v. 6, n. 1, p. 68-78, 2013. Disponível em: China hotel research: A systematic review of the English language academic literature (nih.gov)

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. *Effective Evaluation*. São Francisco: Jossey-Bass, 1981.

GUIMARÃES, C., R., F., F.; RISSATO, D. Atividade turística, emprego e política pública durante a pandemia da covid-19 no Brasil. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v.1, n. 72, p. 6, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7753834>

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. *The Academy of Management Executive*, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165818?seq=1>.

GUPTA, V.; SAHU, G. Reviving the Indian hospitality industry after the Covid-19 pandemic: the role of innovation in training. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 13, n. 5, p. 599-609, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2021-0065>

GUR, F. A.; BENDICKSON, J. S.; MADDEN, L.; MCDOWELL, W. C. Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 26, n. 4, p. 671-693, 2020. Disponível em: Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters | Request PDF (researchgate.net)

GURTNER, Y. Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 28, p. 11-19, 2016. Disponível em: Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali (nih.gov)

GURSOY, D.; CHI, G.; C. Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 29, n. 5, p. 527-529, 2020. DOI: 10.1080/19368623.2020.1788231

HAMOUCHE, S. COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, v.2, n.15, p.1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/268b/7cec0f6de450d057192a8fff6022af7f22fc.pdf?\\_ga=2.111334852.1315179006.1641062962-573806936.1640303407](https://pdfs.semanticscholar.org/268b/7cec0f6de450d057192a8fff6022af7f22fc.pdf?_ga=2.111334852.1315179006.1641062962-573806936.1640303407)

HAO, F. Acceptance of contactless technology in the hospitality industry: extending the unified theory of acceptance and use of technology 2. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, v. 26, n. 12, p. 1386-1401, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1984264>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10941665.2021.1984264>

HAO, F.; XIAO, Q.; CHON, K. COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, v. 90, n. 1, p. 1-11, 2020. Disponível em: COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda (nih.gov).DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>

HARYANTO, T. Editorial: Covid-19 Pandemic and International Tourism Demand. *JDE (Journal of Developing Economies)*, v. 5, n. 1, p. 1-4, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20473/jde.v5i1.19767>. Disponível em: EDITORIAL: COVID-19 PANDEMIC AND INTERNATIONAL TOURISM DEMAND | Haryanto | JDE (Journal of Developing Economies) (unair.ac.id)

HARRINGTON, R. D. Natural disasters, terrorism, and civil unrest: crises that disrupt the tourism and travel industry-a brief overview. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v.

13, n. 3, p. 392-396, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2021-0008>. Disponível em: Natural disasters, terrorism, and civil unrest: crises that disrupt the tourism and travel industry-a brief overview | Emerald Insight

HARVESTON, P. D.; KEDIA, B. L.; DAVIS, P. S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, v. 8, n. 1, p. 92-99, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Paula\\_Englis/publication/259971858\\_Internationalization\\_of\\_born\\_global\\_and\\_gradual\\_globalizing\\_firms/links/02e7e530b95d294eb5000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paula_Englis/publication/259971858_Internationalization_of_born_global_and_gradual_globalizing_firms/links/02e7e530b95d294eb5000000.pdf).

HE, C.; BARANCHENKO, Y.; LIN, Z.; SZARUCKI, M.; YUKHANAIEV, A. From global mindset to international opportunities: the internationalization of Chinese SMEs. *Journal of business economics and management*, v. 21, n. 4, p. 967-986, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12673>. Disponível em: From global mindset to international opportunities: the internationalization of Chinese SMEs | Journal of Business Economics and Management (vgtu.lt)

HERDJIONO, I.; PUSPA, Y. H.; MAULANY, G.; ALDY, B. E. The factors affecting entrepreneurship intention. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, v. 5, n. 2, p. 5-15, 2017. Disponível em: THE FACTORS AFFECTING ENTREPRENEURSHIP INTENTION | International Journal of Entrepreneurial Knowledge (ijek.org)

HERNÁNDEZ-GARCÍA, E.; YTA-CASTILLO, D.; SÁNCHEZ-MEDINA, P. S. Los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde: evidencia en hoteles de turismo de sol y playa de Oaxaca, México. *DyO*, v. 72, n. 1, p. 34 -51, 2020. Disponível em: <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/585/605>.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; ARIZA-MONTES, A.; HAN, H.; LAW, R. Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, v. 82, n. 1, p. 220-230, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.027>. Disponível em: Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector - ScienceDirect

HILMAN, H.; KALIAPPEN, N. Innovation strategies and performance: are they truly linked? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 11 n.1, p. 48-63, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WJEMSD-04-20140010/full/html>.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos*. São Paulo: Cengage, 2018.

HUA, N.; DEFRANCO, A.; ABBOTT, J. Management fees and hotel performance in the U.S. *Tourism Management*, v. 79, n. 1, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517720300194>.

HUANG, Y. C.; TSENG, Y. P.; PETRICK, J. F. Crisis management planning to restore tourism after disasters. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, v. 23, n. 2, p. 203-221, 2007. Disponível em: (PDF) Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters (researchgate.net).<https://www.researchgate.net/publication/232951271>

HUGHEY, K. F. D.; BECKEN, S. Value-engaged evaluation of a tourism-specific disaster management plan. *Tourism Management Perspectives*, v. 19, n.1, p. 69-73, 2016. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973616300174>

IM, J.; QU, H.; BECK, J. A. Antecedents and the underlying mechanism of customer intention of co-creating a dining experience. *International Journal of Hospitality Management*, v. 92, n. 1, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843192030267X?via%3Dihub>.

IRVINE, W.; ANDERSON, A. R. Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 10, n. 4, p. 229-246, 2004. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550410544204/full/html>.

IKEDA, A. A. Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão*, [s.l.], v. 16, n. 3, p.49-64, 2009. Disponível em: <http://regeusp.com.br/arquivos/738.pdf>.

ISMAIL, M.; MOHAMAD, N.; AHAMAT, A. Top management capabilities and performance of halal product. *Innovation & Management Review*, v. 17 n. 4, p. 431-446, 2020. Disponível em: Top management capabilities and performance of halal product | Emerald Insight

IVKOV, M.; BLESIC, I.; JANICEVIC, S.; KOVACIC, S.; MILJKOVIC, D.; LUKIC, T.; SAKULSKI, D. Natural disasters vs hotel industry resilience: an exploratory study among hotel managers from Europe. *Open Geosciences*, v. 11, n. 1, p. 378-390, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1515/geo-2019-0030>. Disponível em: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/geo-2019-0030/html>.

JALILVAND, M. R.; KHAZAEI POOL, J.; BALOUEI JAMKHANEH, H.; TABAEEIAN, R. A. Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, v. 14, n. 3, p. 601-618, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0068>

JANTUNEN, A; PUUMALAINEN, K; SAARENKETO, S; KYLÄHEIKO, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 3, p. 223-243, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10843-005-1133-2>.

JAVIDAN, M.; BOWEN, D. The global mindset of managers: what it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, v. 42, n. 2, p. 145-155, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/256923899\\_The\\_'Global\\_Mindset'\\_of\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/256923899_The_'Global_Mindset'_of_managers).

JAYASURIYA, C. H.; PERERA, G. A. T. R. Impact of dynamic capabilities on global mindset: the case of ICT start-ups in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Marketing (SLJM)*, v. 25, n. 1, p. 81-117, 2021. Disponível em: <http://220.247.247.85:8081/handle/123456789/38657>

JIANG, F.; ANANTHRAM, S.; LI, J. Global mindset and entry mode decisions: moderating roles of managers' decision-making style and managerial experience. *Management International Review*, v. 58, n. 3, p. 413-447, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0348-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-018-0348-0>.

JIANG, Y.; WEN, J. Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 32, n. 8, p. 2563-2573, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>

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. Disponível em: <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1002/jtr.2312>

JNEID, C. Evolution and decline of MNCs from a leadership-quality perspective- MNCs from the Brazilian Market. *Management Decision*, v. 59, n. 1, p. 118-133, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0177>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-02-2019-0177/full/html>.

JOELIATY, J.; FAISAL, A., Y.; WENDRA, W. An analysis of strategy formulation for Halal hotel human resources in Indonesia, *Cogent Business & Management*, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1842008>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1842008>.

KAIHATU, T., S.; OKTAVIO, A. The role of functional top management team in initiating the strategic alliances as outcome from innovativeness behavior: empirical evidence from star hotels. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, v. 18, n. 2, p. 277-288, 2020. Disponível em: <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1720/1290>

KAMALAHMADI, M.; PARAST, M. M. A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, v. 171, n. 1, p. 116-133, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.023>

KARABULUT, A. T. Personality traits on entrepreneurial intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 229, ISSN 1877-0428, p. 12-21, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.109>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310448?via%3Dihub>.

KARHUNEN, P.; LEDYAEVA, S. Is chain affiliation a strategic asset or constraint in emerging economies? competitive strategies and performance in the Russian hotel industry. *Management International Review*, v. 61, n. 2, p. 1-22, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00445-y>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-021-00445-y>.

KAUSHAL, V.; SRIVASTAVA, S. Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, v. 92, n. 1, p. 1-9, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302590?via%3Dihub>.

KEE, V. T. S.; ISLAM, M. Z.; SAID, T. F.; SUMARDI, W. A. Leadership Skills And Competencies Of Global Business Leaders. *Independent Business Review*, v.10, n.1/2, p.1-20,

2017. Disponível em: LEADERSHIP SKILLS AND COMPETENCIES OF GLOBAL BUSINESS LEADERS - ProQuest

KEOWN-MCMULLAN, C. Crisis: when does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, v. 6 n. 1, p. 4-10, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/09653569710162406>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09653569710162406/full/html>.

KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 600-633, 2009. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.838.2006&rep=rep1&type=pdf>.

KIM, J.; HASTAK, M. Social network analysis: characteristics of online social networks after a disaster. *International Journal of Information Management*, v. 38, n. 1, p. 86-96, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.08.003> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026840121730525X>

KIM, J. E. Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, n. 5, p. 167-178, 2021. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167 Disponível: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202112748674909.page>

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: from incremental to born global. *Journal of World Business*, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951615000644>.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8400071>.

KNOLL, C.; STERNAD, D. Identifying global leadership potential. *Journal of Management Development*, v. 40, n. 4, p. 253-272, 2021. Disponível em: <https://doi.org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JMD-05-2018-0158>

KOLLMANN, T.; CHRISTOFOR, J. International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 12, n. 1, p. 43-66, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-013-0118-9>

KRŽELJ-ČOLOVIĆ, Z.; RADIĆ, F. Strategic Network: the case study in Dubrovnik Hotel Industry. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, v. 5, n. 1, p. 47-52, 2020. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/236760>

KUCKERTZ, A.; BRÄNDLE, L. Creative reconstruction: a structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship. *Management Review Quarterly*, v. 71, n. 1, p. 1-28, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00221-0>. Disponível em: Creative reconstruction: a structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship (springer.com)

KRAUS, S.; CLAUSS, T.; BREIER, M.; GAST, J.; ZARDINI, A.; TIBERIUS, V. The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 26, p. 1067-1092, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBr-04-2020-0214/full/html>.

KREINER, N. C.; RAM, Y. National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of tourism research*, v.30, n.40, p.1-6, 2020. Advance online publication. Disponível em: [main.pdf \(nih.gov\)](https://www.sciencedirect.com/journal/annals-of-tourism-research) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103076>

KYVIK, O.; SARIS, W.; BONET, E.; FELÍCIO, J. A. The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal International Entrepreneurship*, v. 11, n. 2, p. 172-195, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0105-1>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-013-0105-1>.

KYVIK, O. Internationalization of small firms: The importance of a global mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, v. 10, n. 1, p. 314-331, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTTC.2011.040893>. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTTC.2011.040893>.

KYVIK, O. The global mindset: a must for international innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 309-327, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-018-0505-8>.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, v. 41, n. 1, p. 1154-1181, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.009>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733312000704?via%3Dihub>.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. *Revista Hospitalidade*, v. 12, n. esp, p. 70-92, 2015. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/566>.

LASHLEY, C. Studying hospitality: insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250701880745>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15022250701880745>.

LASISI, T. T.; ELUWOLE, K. K.; OZTUREN, A.; AVCI, T. Explanatory investigation of the moderating role of employee proactivity on the causal relationship between innovation-based human resource management and employee satisfaction. *Journal of Public Affairs*, v. 20, n. 2, p. 1-11, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1002/pa.2051>

LAU, A. New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China. *Information Technology & Tourism*, v. 22, n. 4, p. 497-504, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40558-020-00193-z>

LAUREIRO-MARTÍNEZ, D.; BRUSONI, S. Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 1031-1058, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1002/smj.2774>

LAZARIS, M.; FREEMAN, S. An Examination of Global Mindset and International Market Opportunities among SMEs. *International Studies of Management & Organization*, v. 48, n. 2, p. 181-203, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.2018.1443739>.

LE, D.; PHI, G. Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, v. 94, p. 102808, 2021. DOI: Phi). Contents lists available at ScienceDirect International Journal of Hospitality Management journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijhm](http://www.elsevier.com/locate/ijhm) <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303601>

LEE, C-H.; HOEHN-WEISS, MN.; KARIM, S. Competing both ways: How combining Porter's low-cost and focus strategies hurts firm performance. *Strategic Management Journal*. v. 42, n.12 p. 2218–2244. Disponível em: <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1002/smj.3279>

LEE, A. V.; VARGO, J.; SEVILLE, E. Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural Hazards Review*, v. 14, n. 1, p. 29-41, 2013. Disponível em: Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience | Natural Hazards Review | Vol 14, No 1 ([ascelibrary.org](http://ascelibrary.org))

LEUNBACH, D. Entrepreneurship as a family resemblance concept: a Wittgensteinian approach to the problem of defining entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 1-11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101141>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522121000038?via%3Dihub>.

LEVY, O. The influence of top management team attentional patterns on global strategic posture of firms. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 7, p. 797-819, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/229678210\\_The\\_Influence\\_of\\_Top\\_Management\\_Team\\_Attention\\_Patterns\\_on\\_Global\\_Strategic\\_Posture\\_of\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/229678210_The_Influence_of_Top_Management_Team_Attention_Patterns_on_Global_Strategic_Posture_of_Firms).

LEVY, O.; BEECHLER, S.; TAYLOR, S.; BOYACIGILLER N. A. What we talk about when we talk about global mindset: managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 2, p. 231-258, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5223256>

LI, J. J.; ZHOU, K. Z. How foreign firms achieve competitive advantage in the chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal Business of Research*, v. 63, n. 8, p. 856–862, 2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/How-foreign-firms-achieve-competitive-advantage-in-Li-Zhou/c8261187dac52ebbde0a617a9a2a5c91c4edace8>

LIEN C.; H.; CAO, Y. Examining WeChat users' motivations, trust, attitudes, and positive word-of-mouth: evidence from China. *Computers in Human Behavior*, v. 41, n. 1, p. 104–111,

2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.08.013>. Disponível em: Examining WeChat users' motivations, trust, attitudes, and positive word-of-mouth: Evidence from China - ScienceDirect

LIMA, P. E.; LEZANA, R. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. *Revista Gestão e Produção*, v. 12, n. 1, p. 177-190, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/7b3dyswQthxzYFwQxNL86nk/?lang=pt>.

LIN, Z.; CAO, X.; COTTAM, E. International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: The role of global mind-set and international entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 32, n. 5-6, p. 449-465, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1640459>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2019.1640459>.

LIU, C.; HUNG, K. A multilevel study on preferences for self-service technology versus human staff: Insights from hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, v. 94, n. 1, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S027843192100013X>

LIU, B.; PENNINGTON-GRAY, L.; KLEMMER, L. Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, v. 6 n. 2, p. 102-112, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2014-0036>

LOHMANN, G. Globalização e os Impactos dos Ataques Terroristas de 11 de setembro de 2001: Implicações para o Sistema de Turismo. *Boletim de Estudos em Turismo e Hotelaria*, v. 2, n. 1, p. 11-20, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232608067>.

LOPES, A. de O. B.; TINÔCO, D. dos S. Ação Pública na Formação e Transformação do Destino Turístico de Porto de Galinhas - PE: um estudo dos referenciais no período de 1970 a 2010. *Revista Turismo em Análise*, v. 26, n. 3, p. 588-615, 2015. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v26i3p588-615. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/89129>.

LÓPEZ, M. F.; ANATO, M.; RIVAS, B. Impacto de los acontecimientos mundiales en el turismo. Casos de estudio. *Economía*, v. 19, p. 135-165, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1956/195617273007.pdf>.

LUBAMBO, V. Vivá Porto de Galinhas – Para quem ama um rosé: O espumante Vivá é perfeito para compartilhar com amigos em dias de sol e momentos de descontração! Disponível em: < <https://x.facebook.com/vivaportodegalinhas/photos/a.302865906426083/4570938892952075/?type=3> > Acesso em 12 de março de 2022.

LUKSHA, P. Niche Constructions: The processo of opportunity creation in the environment. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 2 n. 1, p. 269-283, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.57>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.57>.

LUNKES, R. J.; BORTOLUZZI, D. A.; ANZILAGO, M.; DA ROSA, F. S. Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems: A study among small- and medium-sized hotels in Brazil. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 21, n. 4, p. 615-634, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0090>.

Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAAR-06-2018-0090/full/html>.

LUX, A. A.; MACAU, F. R.; BROWN, K. A. Putting the entrepreneur back into entrepreneurial ecosystems. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 26, n. 5, p. 1011-1041, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2020-0031>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEER-01-2020-0031/full/html>.

MACHADO, R. C. A.; FEITOSA, F. A. N.; KOENING, M. L.; FLORES MONTES, M. J. Spatial and seasonal variation of the phytoplankton community structure in a reef ecosystem in North-eastern Brazil. *Journal of the Marine Biological Association of the United Kingdom*, v. 98, n. 3, p. 557-566, 2018. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-the-marine-biological-association-of-the-united-kingdom/article/spatial-and-seasonal-variation-of-the-phytoplankton-community-structure-in-a-reef-ecosystem-in-northeastern-brazil/D7A619A98650F14CC50F835C9A9B0A2A>.

MACHADO, A. F.; SOUSA, B. B. Luxo Sustentável em Contextos de Hotelaria e Turismo: Do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade social. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, v. 1, n. 4, p. 1-29, 2018. Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/334/177>

MADERA, J. M.; DAWSON, M.; GUCHAIT, P.; BELARMINO, A. M. Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 1, p. 48-67, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-02-2016-0051/full/html>.

MADITINOS, Z.; VASSILIADIS, C. *Crises and disasters in tourism industry: happen locally - Affect globally*. Greece: University of Macedonia, 2008. Disponível em: [http://mibes.teilar.gr/ebook/ebooks/maditinos\\_vasiliadis%2067-76.pdf](http://mibes.teilar.gr/ebook/ebooks/maditinos_vasiliadis%2067-76.pdf).

MAGDARAOG JÚNIOR, G. A. Setting a global mindset for future entrepreneurs: The Share of Bulacan State University as an academic institution *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, v. 176, p. 483-488, 2015. Disponível em: <https://cyberleninka.org/article/n/942177>.

MALHEIRO A.; SOUSA B. FERREIRA, L. Compreender o papel das redes sociais no comportamento do consumidor: a perspectiva do setor hoteleiro na região norte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (RISTI)*, v. 24, n. 11, p. 299-312, 2019. Disponível em: [Compreender-o-papel-das-redes-sociais-no-comportamento-do-consumidor-a-perspetiva-do-setor-hoteleiro-na-regiao-norte.pdf](https://www.researchgate.net/publication/334177712) (researchgate.net)

MARSHALL, M. I.; NIEHM, L. S.; SYDNOR, S. B.; SCHRANK, H. L. Predicting small business demise after a natural disaster: an analysis of pre-existing conditions. *Natural Hazards Research*, v. 79, n. 1, p. 331-354, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11069-015-1845-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11069-015-1845-0>.

MARTIN-RIOS, C.; CIOBANUA, T. Hospitality innovation strategies: an analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, v. 70, n. 1, p. 218-229, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718301961?via%3Dihub>.

MARULANDA-VALENCIA, F. A.; RESTREPO-MONTES, J. A. Estrategias para fortalecer la ocupación hotelera: estudio de caso en una Cadena de la Ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, v. 61, n. 1 p. 183-202, 2020. DOI: <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n61a11>. Disponible em: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1205>.

MARTINEZ-ROJAS, M.; DEL CARMEN PARDO-FERREIRA, M.; RUBIO-ROMERO, J., C. Twitter as a tool for the management and analysis of emergency situations: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, v. 43, n. 1, p. 196-208, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.008>. Disponible em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401218303499>

MCCORMICK, B. W.; GUAY, R. P.; COLBERT, A. E.; STEWART, G. L. Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 92, n. 1, p. 30-51, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12234> Disponible em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12234>

MCDOUGALL–COVIN, P.; JONES, M. V.; SERAPIO, M. G. High-potential concepts, phenomena and theories for advancement of international entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 1-10, 2014. Disponible em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12090>.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 43, n. 5, p. 902-906, 1 out. 2000. Disponible em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556418>.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 2, n. 1, p. 1-27, 2003. Disponible em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.861&rep=rep1&type=pdf>  
 MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000. Disponible em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556418>.

MCNAUGHTON, R. B.; GRAY, B. Entrepreneurship and resilient communities: introduction to the special issue. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, v. 1, n. 1, p. 2-19, 2017. Disponible em: Entrepreneurship and resilient communities – introduction to the special issue | Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2016-0002>

MELIÁN-ALZOLA, L.; FERNANDEZ-MONROY, M.; HIDALGO-PEÑATE, M. Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, v. 33, n. 100606, p. 1 -9, 2020. Disponible em: Information technology capability and organisational agility\_ A study in the Canary Islands hotel industry (undip.ac.id). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100606>

MENDENHALL, M. E.; REICHE, B. S.; BIRD, A.; OSLAND, J. S. Defining the global in global leadership. *Journal of World Business*, v. 47, p. 493-503, 2012. Disponible em: [https://www.researchgate.net/publication/257492778\\_Defining\\_the\\_global\\_in\\_global\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/257492778_Defining_the_global_in_global_leadership).

MIOCEVIC, D.; CRNJAK-KARANOVIC, B. Global mindset – a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, v. 7 n. 2, p. 142-160, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/14502191211245589>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14502191211245589/full/html>.

MINAYO, M. C. S. *Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação*. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261-297.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. M. *The strategic process: concepts, contexts and cases*. New Jersey: Prattice-Hall Inc, p. 13-20, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro para selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIZRACHI, I.; GRETZEL, U. Collaborating against COVID-19: bridging travel and travel tech. *Information Technology & Tourism*, v. 22, n. 1, p. 489-496, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00192-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40558-020-00192-0>.

MONLLOR, J.; ALTAY, N. Discovering opportunities in necessity: the inverse creative destruction effect. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 23, n. 1, p. 274-291, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2014-0172>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-10-2014-0172/full/html>.

MONLLOR, J.; MURPHY, P. J. Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction: a conceptual approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 23, n. 4, p. 618-637, jun. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEER-02-2016-0050/full/html>.

MOREIRA, R., L., F.; LOPES, D., P., T.; CARNEIRO, D., M., R. Enfrentando a crise da pandemia de COVID-19: a inovação seria um caminho possível aos meios de hospedagem? *Researchgate.net*, v. 9, n.1, p.1-8, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341763408\\_Enfrentando\\_a\\_crise\\_da\\_pandemia\\_de\\_COVID-19\\_A\\_inovacao\\_seria\\_um\\_caminho\\_possivel\\_aos\\_meios\\_de\\_hospedagem](https://www.researchgate.net/publication/341763408_Enfrentando_a_crise_da_pandemia_de_COVID-19_A_inovacao_seria_um_caminho_possivel_aos_meios_de_hospedagem)

MORRISH, S.C.; EARL, A. Networks, institutional environment and firm internationalization, *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 36, n. 11, p. 2037-2048, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-023>

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

MOSTAFIZ, M.I., SAMBASIVAN, M. and GOH, S.K. (2019), The antecedents and the outcomes of foreign market knowledge accumulation – the dynamic managerial capability perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 34, n. 4, p. 902-920, 2019. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0263>

MOROSINI, L. Turismo pernambucano oscilou e experimenta retomada gradual, 2020.

Disponível em: <

<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2020/12/oscilacoes-no-turismo-pernambucano-com-retomada-gradual.html>> Acesso em: 29 de setembro de 2021

MONTEIRO, L. R. Diante da catástrofe. Imagem em movimento, imagem-apagamento e cemitério marinho. *ARS (São Paulo)*, São Paulo, v. 16, n. 33, p. 197-217, 2018.

Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167853202018000200197&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167853202018000200197&lng=en&nrm=iso).

MONTEIRO, P. A multiplicação dos turistas em PE Disponível em: <

<http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/noticia/cadernos/economia/2019/11/a-multiplicacao-dos-turistas-em-pe.html>> Acesso em: 16 de agosto de 2021.

MOON, J.; SHARMA, A. Franchising effects on the lodging industry: optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value. *Tourism Economics*, v. 20, n. 4, p. 695-725, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5367/te.2013.0336>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/te.2013.0336>.

MOTA, J. H.; ALMEIDA, S. C.; PARDINHA, J.; CAMPOS, A. M. O efeito da diversificação relacionada e não relacionada no desempenho financeiro de grupos empresariais na hotelaria: o caso português. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, v. 4, n. 21 e 22, p. 85-96, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/423228>

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Global mindset: Premissa para desenvolver vantagem competitiva em mercados internacionais. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 13, n. 1, p. 77-89, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13177-89>. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/387>.

MUZYCHENKO, O; LIESCH, P. W. International opportunity identification in the internationalisation of the firm. *Journal of World Business*, v. 50, n. 4, p. 704-717, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951614001011?via%3Dihub>.

MUZYCHENKO, O.; ZALAN, T. Developing Competencies for International Entrepreneurship: The Role of a Global Mindset. *International Journal of Entrepreneurship Education*, v. 6, n. 4, p. 217-240, 2008. Disponível em: <https://www.senatehall.com/entrepreneurship?article=303>.

NASCIMENTO, A. Porto de Galinhas tem destaque na retomada do turismo brasileiro. Disponível em: < <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2020/12/porto-de-galinhas-tem-destaque-na-retomada-do-turismo-brasileiro.html>> Acesso em: 15 agosto de 2021.

NAKANO, T. C.; WECHSLER, S. M. Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 35, n. 3, p. 237-246, 2018. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>. Disponível em: Psico2 - 2018-0020.indd (scielo.br)

NAZIFI, A.; GELBRINCH, K.; GRÉGOIRE, Y.; KOCH, S.; EL-MANSTRLY, D.; WIRTZ, J. Proactive handling of flight overbooking: How to reduce negative e WOM and the costs of bumping customers. *Journal of Service Research*, v. N/A, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1094670520933683>

NEVES, V.; TOMEI, P. Global mindset e comportamento da liderança. *Revista Ibero Americana de Estratégia – RIAE*, v. 15, n. 2, p. 90-107, 2016. Disponível em: (PDF) Global Mindset and leadership behavior (researchgate.net)

NGUYEN, D. N.; IMAMURA, F.; IUCHI, K. Barriers towards hotel disaster preparedness: Case studies of post 2011 Tsunami, Japan. *International journal of disaster risk reduction*, v. 28, n.1, p. 585-594, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2018.01.008> Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S2212420918300384>

NILAKANT, V.; WALKER, B.; VAN, H., K.; BAIRD, R.; DE VRIES, H. Research note: Conceptualising adaptive resilience using grounded theory. *New Zealand Journal of Employment Relations*, v. 39, n. 1, p. 79-86, 2014. Disponível: [http://www.nzjournal.org/39\(1\)Nilakant.pdf](http://www.nzjournal.org/39(1)Nilakant.pdf)

NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Cognição organizacional: revisão, conceitualização e contexto estratégico. *Production*, v. 26, n. 4, p. 742-756, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.108212>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132016000400742&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132016000400742&lng=pt&nrm=iso).

NOGUEIRA, F. M. A. # visitedepois. Os desafios do turismo em tempos de pandemia de COVID-19. O caso da Região da Catalunha, Espanha". *Marketing & Tourism Review*, v.6, n 2, p. 1-31, 2021. DOI: DOI: 10.29149/mtr.v6i2.7228. Disponível em: Vista do #visitedepois. Os desafios do turismo em tempos de pandemia de COVID-19. O caso da Região da Catalunha, Espanha". (ufmg.br)

NJUGUNA, J. N.; NAMADA, J.; MUCHARA, M. Differentiation strategy, firm structure and performance of star rated hotels. *International Journal of Research in Business and Social Science*. v. 8, n. 6, p. 08–14, 2019. DOI: 10.20525/ijrbs.v8i6.498. Disponível em: <http://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/498>.

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. A global mindset - a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 21, n. 1, p. 51-64, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>.

NURJAMAN, K.; MARTA, M. S.; ELIYANA, A.; KURNIASARI, D.; KURNIASARI, D. Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, v. 7, n. 6, p. 373-379, 2019. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3495315](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3495315)

OKAFOR, L. E.; KHALID, U.; BURZYNSKA, K. Does the level of a country's resilience moderate the link between the tourism industry and the economic policy response to the COVID-19 pandemic? *Current Issues in Tourism*, v. 79, n. 1, p. 1-16, 2021. DOI: 10.1080/13683500.2021.1956441.

OLIVEIRA, X. L. C.; CABANNE, C. L. S. M.; TEIXEIRA, R. M. Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 14, n. 1, p. 3-36, jan./abr. 2020. Disponível em: [http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1178/pdf\\_](http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1178/pdf_).

OLIVEIRA, S. D.; CUNHA, M. L. DOS S.; FELÍCIO, E. S.; MORETT, L. B. Impactos da covid-19 na qualidade da prestação de serviços hoteleiros no Brasil. *Ateliê do Turismo*, v. 4, n. 2, p. 27-52, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/10604>

ORFILA-SINTES, F.; MATTSSON, J. Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, v. 37, n. 2, p. 380-394, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048307000746?via%3Dihub>.

ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO. 2020: Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2020 – Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19 (resumen). May, 2020, UNTWO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421831>. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421831>

OSLAND, J. S.; BIRD, A.; MENDENHALL, M. Developing global leadership capabilities and global mindset: a review. *International Human Resources Handbook*. 2006, v.197, n.11, p. 197-222. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781845428235.00017>. Disponível em: <https://www.elgaronline.com/view/9781845421281.00017.xml>.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 45-64, mar. 1994. Disponível em: <http://www.sciepub.com/reference/102390>.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011. Disponível em: Documento: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library

PAIVA, C.; SANTOS, N. Destinos turísticos, crises e catástrofes: Os incêndios de outubro de 2017. *Cadernos de Geografia*, v. 1, n. 42, p. 5–23, 2020. DOI: 10.14195/0871-1623\_42\_1. Disponível em: (PDF) Destinos Turísticos, Crises e Catástrofes: Os Incêndios de outubro de 2017 Tourist Destinations, Crisis and Catastrophes: The Fires of October 2017 (researchgate.net)

PATHAK, S. Encouraging development of a global mindset among students in online international Management courses. *Journal of Teaching in International Business*, v. 29, n. 1, p. 20-48, 2018. Disponível em: <https://www-tandfonline.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/08975930.2018.1455920>

PARASKEVAS, A.; QUEK, M. When Gastro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, v. 70, n. 1, p. 419-429, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.007>. Disponível em: When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past - ScienceDirect

PEREIRA, L. N. An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, v. 58, n. 1, p. 13-23, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.003>

LEITE, Y. V. P; MORAES, W. A. As dimensões do empreendedorismo internacional: uma proposição de um framework. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 91-106, dez. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822008.pdf>.

PEREIRA, Y. V.; SALAZAR, V. S. Complexo Porto de Galinhas: um paraíso e uma arena competitiva? *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, v. 2, n. 2, p. 1-19, 2007. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5663>.

PERINOTTO, A.; CAMARÇO, J.; BRAGA, S.; MALTA, G. Histórico e análise da hotelaria de luxo no Brasil. *Revista Ibero-americana de Turismo- RITUR*, v. 9, n. 1, p. 219-247, 2019. DOI: 10.2436/20.8070.01.137. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

PERLMUTTER, H. V. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, v. 4, n. 1, p. 9-18, 1969. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/234021810\\_The\\_Tortuous\\_Evolution\\_of\\_the\\_Multi-national\\_Corporation](https://www.researchgate.net/publication/234021810_The_Tortuous_Evolution_of_the_Multi-national_Corporation).

PHENGSUWAN, J. et al. Use of Social Media Data in Disaster Management: A Survey. *Future - Internet*, v. 13, n. 2, p. 1-24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi13020046>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/19995903/13/2/46>

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 95-117, 1991. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250121008>

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n. 6, p. 61–78, 1996.

PORTER, M. E. Im Brennpunkt: nur strategie sichert auf dauer hohe erträge. *Harvard Business Manager*, v. 19, n. 3, p. 42-58, 1997. Disponível em: <https://www.manager-magazin.de/harvard/nur-strategie-sichert-auf-dauer-hohe-ertraege-a-8fb3589d-0002-0001-0000-000021502024>

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 167-208.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PANORAMA PORTO DE GALINHAS – 2021 (SLIDES) - PORTO DE GALINHAS Convention & Visitors Bureau (PGACVB), 2021.

PRASHANTHAM, S.; ERANOVAr, M.; COUPER, C. Globalization, entrepreneurship and paradox thinking. *Asia Pacific Journal of Management*, v.35, n.1, p. 1-9, 2018. Disponível em: Globalization, entrepreneurship and paradox thinking | SpringerLink

PRAYAG, G. Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, v. 25, n. 1, p. 133-135, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>. Disponível em: Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism - ScienceDirect

PRAYAG, G.; CHOWDHURY, M.; SPECTOR, S.; ORCHISTON, C. Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, v.73, n. c, p.193-196, 2018. DOI: 10.1016/j.annals.2018.06.006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326062688\\_Organizational\\_resilience\\_and\\_financial\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/326062688_Organizational_resilience_and_financial_performance)

RABAHY, W. A. Análise e perspectivas do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 1-13, abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i1.1903>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198261252020000100001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198261252020000100001&lng=en&nrm=iso).

RAJPUT, A. A.; LI, Q.; ZHANG, C.; MOSTAFAVI, A. Temporal network analysis of inter-organizational communications on social media during disasters: a study of Hurricane Harvey in Houston. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, v. 46, n.101622, p. 1-46, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101622>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221242091931595X>

RAHIMIZHIAN, S.; IRANI, F. Contactless hospitality in a post-Covid-19 world. *International Hospitality Review*, v. 35, n. 2, p. 293-304, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0041>

RAKI, A.; NAYER, D.; NAZIFI, A.; ALEXANDER, M.; SEYFI, S. Tourism recovery strategies during major crises: the role of proactivity. *Annals of Tourism Research*, v. 90, n. 103144, p. 1-4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103144> 0. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0160738321000062?via%3Dihub>

RAMALHO, C. W. N. *Os possíveis impactos dos vazamentos de óleo nas comunidades pesqueiras artesanais em Pernambuco: um breve e provisório balanço*. Recife: Núcleo de Estudos Humanidades, Mares e Rios (NUHUMAR) – PPGS/UFPE, p. 01-05, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Cristiano-Ramalho/publication/336882146\\_OS\\_POSSIVEIS\\_IMPACTOS\\_DOS\\_VAZAMENTOS\\_DE\\_OLEO\\_NAS\\_COMUNIDADES\\_PESQUEIRAS\\_ARTESANAIS\\_EM\\_PERNAMBUCO\\_UM\\_BREVE\\_E\\_PROVISORIO\\_BALANCO/links/5db8c973299bf1a47bfd49e3/OS-POSSIVEIS-IMPACTOS-DOS-VAZAMENTOS-DE-OLEO-NAS-COMUNIDADES-PESQUEIRAS-ARTESANAIS-EM-PERNAMBUCO-UM-BREVE-E-PROVISORIO-BALANCO.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristiano-Ramalho/publication/336882146_OS_POSSIVEIS_IMPACTOS_DOS_VAZAMENTOS_DE_OLEO_NAS_COMUNIDADES_PESQUEIRAS_ARTESANAIS_EM_PERNAMBUCO_UM_BREVE_E_PROVISORIO_BALANCO/links/5db8c973299bf1a47bfd49e3/OS-POSSIVEIS-IMPACTOS-DOS-VAZAMENTOS-DE-OLEO-NAS-COMUNIDADES-PESQUEIRAS-ARTESANAIS-EM-PERNAMBUCO-UM-BREVE-E-PROVISORIO-BALANCO.pdf)

RATTEN, V. Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-06-2020-0163/full/html>.

RAYAMAJHEE, V.; STORR, V. H.; BOHARA, A. K. Social entrepreneurship, co-production, and post-disaster recovery. *Disasters*, v. 46, n. 1, p. 27-55, 2022. <https://onlinelibrary-wiley.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/disa.12454>

RAYNA T.; STRIUKOVA, L. Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry. *Serv Bus*, v. 3, n. 4, p. 359–372, 2009. Disponível em: [Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry | SpringerLink](#)

REIS, G. G.; BORINI, F. Global mindset de empresas de países emergentes: comparações com as first movers e o impacto da internacionalização. *RACE, Unoesc*, v. 13, n. 2, p. 479-498, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/3583>.

REIS, G. G.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.; ZAMBALDI, F. Assessing emerging multinationals “global mindedness” profiles. *Revista de Administração da UFSM*, v. 11, n. 1, p.172-194, 2018.

RENNIE, M. Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, v. 4, p. 45-52, 1993. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1411655](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1411655).

REUBER, A. R.; KNIGHT, G. A; LIESCH, P. W; ZHOU, L. International entrepreneurship: the pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. *Journal International Business Studies*, v. 49, n. 4, p. 395-406, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0149-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fs41267-018-0149-5>.

RIADIL, I. G. Tourism industry crisis and its impacts: investigating the Indonesian tourism employees perspectives’ in the pandemic of COVID-19. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan*, v. 4, n. 2, p. 98-108, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34013/jk.v4i2.54>. Disponível em: <https://journal.stp-bandung.ac.id/index.php/jk/article/view/54>

RIBEIRO, F. F.; FONSECA, D.; TAPA, S. A comunicação de crise em situações de catástrofe. *Revista FAMECOS*, v. 27, n. 1, p. 1-14, 2020. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/30394726/20170703-mpi-relatorio-prejuizos.pdf>

RICHARD, B. Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, v. 3, n. 1, p. 56-65, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2016-0018>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-06-2016-0018/full/html>.

RINDRASIH, E.; WITTE, P.; SPIT, T.; ZOOMERS, A. Tourism and disasters: impact of disaster events on tourism development in Indonesia 1998-2016 and structural approach policy responses. *Journal of Service Science and Management*, v. 12, n. 2, p. 93-115, 2019. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=90357>.

RITCHIE, B. W.; JIANG, Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, v. 79, n. 102812, p. 1-15, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738319301690?via%3Dihub>.

RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M.; ALONSO-ALMEIDA, M. M. COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability*, v. 12, n. 20, p. 8599, 2020. DOI: [doi:10.3390/su12208599](https://doi.org/10.3390/su12208599). Disponível em: [Sustainability | Free Full-Text | COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain \(mdpi.com\)](https://www.mdpi.com/2076-6460/12/20/8599)

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.948>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.948>.

ROSSELLÓ, J.; BECKEN, S.; SANTANA-GALLEGO, M. The effects of natural disasters on international tourism: a global analysis. *Tourism management*, v. 79, n. 1, p. 1-11, 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517720300066>

RUSSELL, R.; FAULKNER, B. Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, v. 31, n. 3, p. 556-579, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738304000258>.

RUTYNSKYI, M.; KUSHNIRUK, H. The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine). *Problems and perspectives in management*, v. 18, n. 2, p. 194-205, 2020. DOI: [10.21511/ppm.18\(2\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.17) Disponível em: [Pdf \(lnu.edu.ua\)](https://www.lnu.edu.ua)

SADHALE, M.; SATHE, S. Staycation as a marketing tool survival post covid-19 in fire star hotels in pune city. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAEM)*, v. 19, n. 5, p. 83-92, 2021. Disponível em: [STAYCATION AS A MARKETING TOOL FOR.pdf](https://www.ijem.org/2021/05/Staycation-as-a-Marketing-Tool-Survival-Post-Covid-19-in-Fire-Star-Hotels-in-Pune-City/)

SANABRIA-DÍAZ, J. M.; AGUIAR-QUINTANA, T.; ARAUJO-CABRERA, Y. Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International journal of hospitality management*, v. 97, n. 1, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102988>

SANTANA, V.; MONTEIRO, C.; DE LIMA, L.; FALCÃO, R. Conhecimento e Redes de Relacionamento na Internacionalização: um estudo de caso na empresa Brazilian Kimberlite Clay. *International Journal of Business Marketing*, v. 5, n. 1, p. 85-103, 2020. Disponível em: <http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/144>

SANTOS, J. G.; CANDIDO, G. A. Atividades turísticas e indicadores de sustentabilidade: Um estudo em um destino turístico brasileiro. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, v. 16, n. 1, p. 37-54, 2018. DOI: <https://doi.org/10.25145/.pasos.2018.16.003>. Disponível em: <http://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/1179>.

SANTOS, G. C. de O.; CABRAL, B. C. de O.; GOSLING, M. de S.; CHRISTINO, J. M. M. As redes sociais e o turismo: uma análise do compartilhamento no Instagram do Festival Cultura e Gastronomia de Tiradentes. *Revista Ibero-americana de Turismo - RITUR*, v. 7, n. 2, p. 60-

85, 2017. Disponível em: Social networks and tourism: an analysis of sharing on the Instagram of the Culture and Gastronomy Festival of Tiradentes. (cabdirect.org)

SAPUTRA, T.; SIHOMBING, S. Application of the theory of planned behavior for predicting the intention of international entrepreneurship: global mindset and cultural intelligence as moderation variables. *Asia Pacific Management and Business Application*, v. 7, n. 2, p. 59–80, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.007.02.1>. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334038510>

SCHNAARS, S. P. *Marketing strategy: a customer-driven approach*. New York: Free Press, 1991.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: EDIPRO, 2016.

SCHUMPETER, J., A.; The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, v. 7, n. 2, 1947, p. 149-159. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2113338>

SELLER, M. L.; LAURINDO, F. J. B. Comunidade de marca ou boca a boca eletrônico: qual o objetivo da presença de empresas em mídias sociais? *Gestão e Produção*. v. 25, n. 1, p. 191-203, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2244-16>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/BXsw3gb8b5WGysXmWK3ynHC/abstract/?lang=pt>

SEMUEL, H.; SIAGIAN, H.; OCTAVIA, S. The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 237, n. 1, p. 1152-1159, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301714>

SEYITOĞLU, F.; IVANOV, S. A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, v. 21, n. 1, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100230>. Disponível em: A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations - ScienceDirect

SHABAT, M.E. Early retirement incentive programs as a human resources restructuring strategy in public sector: Theoretical perspective, *Review of Economics and Political Science*, v.5, n. 1, p. 69-90, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2019-0087>

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0078>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2011.0078>.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, p. 217-226, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259271?seq=1>.

SHARMA, G. D; THOMAS, A.; PAUL, J. Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, v. 37, n. 100786, p.1-11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>

SHARMA, S.; KAUSHIK, T. Aesthetically clean to clinically clean – A study on new housekeeping practices in Delhi hotels beyond COVID-19 pandemic. *Worldwide Hospitality*

and *Tourism Themes*, v. 13, n. 5, p. 646-659, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2021-0069>. Disponível em: <https://www-emerald.ez16.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/WHATT-05-2021-0069/full/pdf?title=aesthetically-clean-to-clinically-clean-a-study-on-new-housekeeping-practices-in-delhi-hotels-beyond-covid-19-pandemic>

SHARMA, A.; SHIN, H.; SANTA-MARÍA, M. J.; NICOLAU, J. L. Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, v. 88, n. 1, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738321000426>

SHERESHEVA, M. The main trends, challenges and success factors in the Russian hospitality and tourism market. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 8, n. 3, p. 260-272, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-02-2016-0004>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-02-2016-0004/full/html>.

SHIN, H.; KANG, J. Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International journal of hospitality management*, v. 91, n. 102664, p. 1-9, 2020. Disponível em: Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness (nih.gov) <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102664>

SIGALA, M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, v. 117, n. 1, p. 312-321, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303908>

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa. *Menendez & Amerino. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 7, n. 2, p. 107-136, 2012. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/143>.

SILVA, A. C. B.; SILVA, A. C. Repercussões do SARS-CoV-2 no turismo e nas atividades laborais do segmento no cenário brasileiro. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 20, n. 1, p. 21-32, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58122>

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P. Born globals versus domestic ventures: an exploratory study on opportunity framing differences. In: 31st European International Business Academy Conference, 2005, Oslo, Norway. *Anais [...] Proceedings*, Oslo, 2015. Disponível em: Microsoft Word - EIBA\_2005\_Oslo\_Final\_Opportunity.doc (rcaap.pt)

SINGH, M. K.; KUMAR, V.; AHMAD, T. Impact of Covid-19 pandemic on working culture: exploratory research among information technology (IT) professionals in Bengaluru, Karnataka (India). *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology* v. 12, n. 5, p. 3176-3184, 2020. Disponível em: <https://www.xajzkjdx.cn/gallery/335-may2020.pdf>

SONDARI, T.; SUCHERLY; HASAN, M.; SOEMARYANI, I. The Influence of Market Orientation and Competitive Strategy on the Hotel Image. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, v. 13, n. 4, p. 297-309, 2020. Disponível em: [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net).

SÖNMEZ, S. F.; APOSTOLOPOULOS, Y.; TARLOW, P. Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, v. 38, n. 1, p. 13-18, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728759903800104>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728759903800104>.

SOUSA, B. B.; MACHADO, A. F.; IGREJA, C. M.; CAMPOS, J. G. As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português. *Cambiassu: Estudos em Comunicação*, v. 15, n. 25, p. 21-35, 2020. Disponível em: [O-turismo-nas-redes-sociais-e-o-impacto-do-excesso-de-informacoes-em-tempos-de-pandemia.pdf](https://www.researchgate.net/publication/354111111) (researchgate.net)

SOUZA, K. Cansado de ficar em casa, brasileiro procura lazer em hotéis nas capitais, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/cansado-de-ficar-em-casa-brasileiro-procura-lazer-em-hotéis-nas-capitais/> Acesso em: 31 de agosto de 2021.

SPILLAN, J.; HOUGH, M. Crisis Planning in Small Businesses: importance, impetus and indifference. *European Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 398-407, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00046-X). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323730300046X?via%3Dihub>.

SPISAK, B. R.; O'BRIEN, M. J.; NICHOLSON, N.; VUGT, M. Niche Construction and the Evolution of Leadership. *Academy of Management Review*, v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2013.0157>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2013.0157>.

STERGIOU, D. P.; FARMAKI, A. Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, v. 93, n. 1, p. 1-4, 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102770>. Disponível em: [https://www-sciencedirect.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0278431920303224](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303224)

STRAUSS, K.; PARKER, S., K. Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, v. 44, n. 3, p. 1250-1278, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206315602531>

STORY; S. P.; BARBUTO, J. E. Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 18, n. 3, p. 377-384, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051811404421>.

STORY, J. S. P.; BARBUTO JR., J. E. LUTHANS, F.; BOVAIRD, J. A. Meeting the challenges of effective international HRM: analysis of the antecedents of global mindset. *Human Resource Management*, v. 53, n. 1, p. 131-155, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21568>

SUN, K-A.; LEE, S. Effects of franchising on industry competition: The moderating role of the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 68, n. 1, p. 80-88, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431917303523?via%3Dihub>.

SUSANTI, S.; AMIRUDDIN, R. Kesan Strategi Pembezaan, Ketidakpastian Persekitaran dan Praktis Perakaunan Pengurusan Kontemporari Terhadap Prestasi Hotel di Indonesia. *Jurnal Pengurusan*, v. 34, n. 1, p. 79-90, 2012. DOI: <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2012-34-08>. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Kesan-Strategi-Pembezaan%2C-Ketidakpastian-dan-Hotel-Susanti-Ekonomi/f1462f2c954abcdadb6db3a32adbee090ff34a18>.

SY, T.; TRAM-QUON, S.; LEUNG, A. Developing minority leaders: key success factors of Asian Americans. *Asian American Journal of Psychology*, v. 8, n. 2, p. 142, 2017. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2017-18872-001>

SZYMANSKI, M.; VALDERREY VILLAR, F.; CERVANTES ZEPEDA, M. Multicultural individuals and their potential to become international entrepreneurs. *Thunderbird International Business Review*, v. 63, n. 6, p. 735-749, 2021. Disponível: Multicultural individuals and their potential to become international entrepreneurs (capes.gov.br)

TABARES, A.; CHANDRA, Y.; ALVAREZ, C.; ESCOBAR-SIERRA, M. Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 321-368, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00636-3>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11365-020-00636-3>.

TAVARES, F., O.; BREA, J., A., F. Hotéis boutique: uma revisão de literatura. *Turismo-Visão e Ação*, v. 20, n. 3, p. 419-432, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v20n3.p419-432> Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2610/261057358005/html/>

TAJEDDINI, K.; MARTIN, E.; ALI, A. Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*. v. 90, n. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment (nih.gov) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102605>

TANG, J-W; HSU, T-H. Utilizing the hierarchy structural fuzzy analytical network process model to evaluate critical elements of marketing strategic alliance development in mobile telecommunication industry. *Group Decision and Negotiation*, v. 27, n. 2, p. 251-284, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-018-9554-1>

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. L. *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. 4. ed. New Jersey: Wiley: 2016.

TAVITIYAMAN, P.; QU, H.; ZHANG, H. Q. The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n. 3, p. 648-657, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.010>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431910001416?via%3Dihub>.

TENG, Y.-M.; WU, K.-S.; LIN, K.-L. Life or livelihood? mental health concerns for quarantine hotel workers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, v. 11, n. 1, p.1-4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02168>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02168/full>

THOMAS, D. C. Cultural Intelligence and all that jazz: a cognitive revolution in international management research? In: DEVINNEY, T.; PEDERSEN, T.; THANYO, L. (Eds.). *The past, present, and future of international business management*. Advances in international management. Bingley: Emerald, 2010. p. 169-187. DOI: [https://doi.org/10.1108/S1571-5027\(2010\)00000230014](https://doi.org/10.1108/S1571-5027(2010)00000230014). Disponível em: Cultural intelligence and all that Jazz: A cognitive revolution in international management research? | Emerald Insight

TOMIĆ, N.; BOZIC, S.; GAVRILOV, M. B.; STOJSAVLJEVIC, R. The impact of Hurricane Katrina on the United States tourism industry. *European Researcher*, v. 51, n. 5, p. 1581-1590, 2013. Disponível em: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20133221480>.

TORKKELI, L.; NUMMELA, N.; SAARENKETO, S. A Global Mindset – Still a Prerequisite for Successful SME Internationalization? *Bingley: Emerald Publishing Limited*, v. 34, n. 1, p. 7-24, 2018.

Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325128264\\_A\\_global\\_mindset\\_still\\_a\\_prerequisite\\_for\\_successful\\_SME\\_internationalization](https://www.researchgate.net/publication/325128264_A_global_mindset_still_a_prerequisite_for_successful_SME_internationalization).

TRAN, T. B. H.; OH, C. H.; CHOI, S. B. Effects of learning orientation and global mindset on virtual team members' willingness to cooperate in: the mediating role of self-efficacy. *Journal of Management & Organization*, v. 22, n. 3, p. 311-327, 2016. DOI: 10.1017/jmo.2015.37. Disponível em: [http://journals.cambridge.org/abstract\\_S1833367215000371](http://journals.cambridge.org/abstract_S1833367215000371)

TRIPADVISOR, 2021. Disponível em: [https://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-s1-g303461-d795143-Reviews-Pousada\\_xxxx-Porto\\_de\\_Galinhas\\_Ipojuca\\_State\\_of\\_Pernambuco.html](https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-s1-g303461-d795143-Reviews-Pousada_xxxx-Porto_de_Galinhas_Ipojuca_State_of_Pernambuco.html)> Acesso em: 12 de janeiro de 2022.

TSANG, N. K. F.; LEE, L. Y.-S.; Qu, H. Service quality research on China's hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 27, n. 3, p. 473-497, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0048>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-01-2014-0048/full/html>.

TSENG, C. H.; TANSUHAI, P. S.; ROSE, J. Are strategic assets contributions or constraints for SMEs to go international? An empirical study of the US manufacturing sector. *Journal of American Academy of Business*, v. 5 n. 1/2, p. 246-254, 2004. Disponível em: <http://www.journalbrc.com/jaabcv5n2preview.html>

TURISMO é a atividade que mais se digitalizou na pandemia. Revista Eletrônica Exame, 2021. Disponível em: <https://exame.com/pme/turismo-atividade-que-mais-se-digitalizou-na-pandemia>> Acesso em: 13 de agosto de 2021.

TURNER, J.R.; BAKER, R.; SCHROEDER, J.; JOHNSON, K. R.; CHUNG, C.-H. The global leadership capacity wheel: Comparing HRD leadership literature with research from global and indigenous leadership. *European Journal of Training and Development*, v. 43 n. 1/2, p. 105-131, 2019. Disponível em: <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EJTD-07-2018-0061>

TURUNEN, H.; NUMMELA, N. Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, v.15, n.1, p. 36–54, 2016. Disponível em: Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs | [springerprofessional.de](http://springerprofessional.de)

VALCIC, S. B.; BAGARIC Return on strategic effectiveness: the need for synchronising growth and development strategies in the hotel industry using revenue management. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, v. 30, n. 1, p. 1631-1654, 2017. DOI: <http://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1383173>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2017.1383173>.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz e R. Brockhaus (Eds.). *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. v. 3, p. 119–138, 1997. JAI Press: Greenwich, CT. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228316384\\_The\\_Distinctive\\_Domain\\_of\\_Entrepreneurship\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228316384_The_Distinctive_Domain_of_Entrepreneurship_Research)

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. R. Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012. Disponível em: Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial | Academy of Management Review (aom.org)

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014. Disponível em: EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, DEFINIÇÕES E ABORDAGENS | Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business (regepe.org.br)

VIEIRA, R. 8 tendências do Turismo pós-vacinação, 2021. Disponível em: <[https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2021/12/8-tendencias-do-turismo-pos-vacinacao\\_186234.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2021/12/8-tendencias-do-turismo-pos-vacinacao_186234.html)> Acesso em: 12 de janeiro de 2022.

VOLERY, T.; MAZZAROL, T. The Evolution of the Small Business and Entrepreneurship Field: A Bibliometric Investigation of Articles Published in the International Small Business Journal. *International Small Business Journal*, v. 33, n. 4, p. 374-396, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242613516139>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242613516139>.

WACH, K. Exploring the role of ownership in international entrepreneurship: how does ownership affect internationalisation of polish firms? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, v. 5, n. 4, p. 205-224, 2017. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=596171>

WACH, K.; WEHRMANN, C. Entrepreneurship in international business: international entrepreneurship as the intersection of two Fields (chapter 1). In: GUBIK, A. S.; WACH, K. (Eds.). *International entrepreneurship and corporate growth in visegrad countries*. Miskolc: University of Miskolc, 2014. p. 9-22. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263928114>

WANG, S. COVID-19's Impact on Chinese tourism industry. *Frontiers in Business, Economics and Management*, v. 1, n. 2, p. 18-21, 2021. Disponível em: <https://drpress.org/ojs/index.php/fbem/article/view/20>.

WILKIN, J.; BIGGS, E.; TATEM, A., J. Measurement of social networks for innovation within community disaster resilience. *Sustainability*, v. 11, n. 7, p. 1943, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11071943>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/1943>

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C., BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016. DOI: 10.18568/1980-4865.11235-48. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/340/275>

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Global Preparedness Monitoring Board. A world at risk: Annual report on global preparedness for health emergencies*, September 2019. Geneva: WHO, 2019. Disponível em: [https://apps.who.int/gpmb/assets/annual\\_report/GPMB\\_annualreport\\_2019.pdf](https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf).

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Considerations for quarantine of individuals in the context of containment for coronavirus disease (COVID-19): interim guidance*, 29 February 2020. Geneva: WHO, 2020. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331299>.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. *Economic Impact Reports*. 2020. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. 2020: *Worst Year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals*, UNWTO. Jan.2021a. Disponível em: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. 2020: *Briefing Note – Tourism and COVID-19, Issue 3. Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities*, UNWTO. set. 2021b. Disponível em: UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19, Issue 3. Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities (e-unwto.org)

XIAO, Y.; HUANG, Q.; WU, K. Understanding social media data for disaster management. *Natural Hazards*, v. 79, n. 3, p. 1663-1679, 2015. DOI 10.1007/s11069-015-1918-0. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11069-015-1918-0.pdf>

XUE, R.; QIAN, G.; QIAN, Z.; LEE, L. Entrepreneurs' Implicit and Explicit Achievement Motives and Their Early International Commitment. *Management International Review*, v. 61, n. 1, p. 91-121, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00436-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-020-00436-5>.

YANG, E.; KIM, J.; PENNINGTON-GRAY, L. Social media information and peer-to-peer accommodation during an infectious disease outbreak. *Journal of Destination Marketing & Management*, v. 19, n. 1, p. 100538, 2021. Disponível em: Social media information and peer-to-peer accommodation during an infectious disease outbreak - ScienceDirect

YAO, H.; SUN, J.; JANNESARI, M.; LAI, Q. Impact of sense of status on the international entrepreneurial intention of undergraduates in China. *Social Behavior and Personality an International Journal*, v. 48, n. 10, p. 1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.9408>. Disponível em:

<https://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2020/00000048/00000010/art00004;jsessionid=h47h2irfj0ep9.x-ic-live-03>.

YENG, S. K.; JUSOH, M. S.; ISHAK, N. A. The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 1-9, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327832278\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TOTAL\\_QUALITY\\_MANAGEMENT\\_TQM\\_ON\\_COMPETITIVE\\_ADVANTAGE\\_A\\_CONCEPTUAL\\_MIXED\\_METHOD\\_STUDY\\_IN\\_THE\\_MALAYSIA\\_LUXURY\\_HOTEL\\_INDUSTRIES](https://www.researchgate.net/publication/327832278_THE_IMPACT_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_TQM_ON_COMPETITIVE_ADVANTAGE_A_CONCEPTUAL_MIXED_METHOD_STUDY_IN_THE_MALAYSIA_LUXURY_HOTEL_INDUSTRIES)

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

YOON, J.; KIM, D. S. Empirical relationships among technological characteristics, global orientation, and internationalization of South Korean New Ventures. *Sustainability*, v. 8, n. 12, p. 1-13, 2016. DOI:10.3390/su8121254. Disponível em: [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)

YU, J.; CHEN, S. Gender moderates firms' innovation performance and entrepreneurs' self-efficacy and risk propensity. *Social Behavior and Personality: An international journal*, v. 44, n. 4, p. 679-691, 2016. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.4.679>. Disponível em: <https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/5119>.

ZAPPE, S.; HOCHSTEDT, K.; KISENWETHER, E.; SHARTRAND, A. Teaching to innovate: Beliefs and perceptions of instructors who teach entrepreneurship to engineering students. *International Journal of Engineering Education*, v. 29, n. 1, p. 45-62, 2013. Disponível em: <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/teaching-to-innovate-beliefs-and-perceptions-of-instructors-who-t>).

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.). *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. Nova Jersey: Blackwell, 2002. p. 255-258.

ZAHRA, S. A. International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, v. 56, n. 1, p. 101-143, 2020. Disponível em: International entrepreneurship in the post Covid world - ScienceDirect /10.1016/j.jwb.2020.101143.

ZAHRA, S.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review, Elsevier*, v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v14y2005i2p129-146.html>.

ZHANG, Q. Disaster response and recovery: Aid and social change. *Annals of Anthropological Practice*, v. 40, n. 1, p. 86-97, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/309445932\\_Disaster\\_response\\_and\\_recovery\\_Aid\\_and\\_social\\_change](https://www.researchgate.net/publication/309445932_Disaster_response_and_recovery_Aid_and_social_change)

ZHANG, Y.; LINDELL, M. K.; PRATER, C. S. Vulnerability of community businesses to environmental disasters. *Disasters*, v. 33, n. 1, p. 38-57, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-7717.2008.01061.x>

ZENG, G. Expansion Strategies and Evolution Paths of Hotel Groups in China. *Chinese Geographical Science*, v. 20, n. 4, p. 372-380, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11769-010-0410-8>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11769-010-0410-8>.

ZENG, B.; GERRITSEN, R. What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism management perspectives*, v. 10, n. 1, p. 27-36, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973614000026>

ZENG, Z.; CHEN, P-J.; LEW, A. A. From high-touch to high-tech: COVID-19 drives robotics adoption. *Tourism Geographies*, v. 22, n. 3, p. 724-734, 2020. DOI: 10.1080/14616688.2020.1762118. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Zeng-Zhanjing/publication/341324674\\_From\\_high-touch\\_to\\_high-tech\\_COVID-19\\_drives\\_robotics\\_adoption/links/5f2ecdc1299bf13404b12405/From-high-touch-to-high-tech-COVID-19-drives-robotics-adoption.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zeng-Zhanjing/publication/341324674_From_high-touch_to_high-tech_COVID-19_drives_robotics_adoption/links/5f2ecdc1299bf13404b12405/From-high-touch-to-high-tech-COVID-19-drives-robotics-adoption.pdf)

ZUCHELLA, A.; SCABINI, P. International entrepreneurship: theoretical foundations and practices. *Journal of East-West Business*, v. 14, n. 3-4, p. 345-354, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/10669860802530418>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10669860802530418>.

ZUCHELLA, A. International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. *International Business Review, Elsevier*, v. 30, n. 2, p. 1- 11, 2021. Disponível em: <https://International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead - ScienceDirect>.

### Apêndice A – Roteiro de entrevista hotel

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os dirigentes e os membros da equipe de gestão dos hotéis pesquisados. Os dados serão analisados com apoio do *software* ATLAS.ti.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista, a divulgação do nome da empresa no texto da dissertação de mestrado e de artigos científicos; Ressaltar que será transcrita e serão utilizados pseudônimos;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa;
4. Ano de inauguração do hotel;
5. Quantos quartos e quantas unidades habitacionais;
6. Quantos funcionários;
7. Antes da pandemia, qual a média de hóspedes estrangeiros? E ao longo da pandemia como está sendo esse percentual?

#### Objetivo geral

Analisar como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais de hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e covid-19.

#### Objetivos específicos

- (OE1) Identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais;
- (OE2) Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19;
- (OE3) Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional.

(OE1) Identificar ações estratégicas dos hotéis implementadas pelos empreendedores internacionais

- 1) Por gentileza, poderia fazer um breve histórico da organização.

- 2) O que vem sendo realizado pelo hotel para permanecer em funcionamento, por favor considere toda trajetória da organização?
- 3) Foi feito algum tipo de parceria? Explique melhor como funciona ou funcionou essa parceria? São parcerias nacionais ou internacionais? (MARULANDA-VALENCIA; RESTREPO-MONTES, 2020; CASANUEVA; GALLEGO; REVILLA, 2015).
- 4) Existe algum segmento ou nicho específico que a organização busca atender? Qual? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).
- 5) A organização utiliza alguma diferenciação no que é oferecido para o cliente? Qual(s) diferenciação? (BHARWANI; MATHEWS, 2021a; SONDARI *et al.*, 2020; KARHUNEN; LEDYAEVA, 2021; LUNKES *et al.*, 2020).
- 6) Quais ações foram trabalhadas pela organização com intuito de orientar os gestores no enfrentamento da crise do óleo para minimizar seus impactos, de modo a buscar novas formas de atuação? (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; ETEMAD, 2020; DOERN; WILLIAMS; VORLEY, 2019; SPILLAN; HOUGH, 2003).
- 7) Que ações foram realizadas pela organização com intuito de orientar os gestores no enfrentamento da pandemia para minimizar seus impactos, de modo a buscar novas formas de atuação? (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021; ETEMAD, 2020; DOERN; WILLIAMS; VORLEY, 2019; SPILLAN; HOUGH, 2003).

(OE2) Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da Covid -19

- 1) Quem são os responsáveis pelas principais decisões na organização? Essas pessoas possuem ativa relação ou alguma experiência com o mercado internacional? De que forma? (CHANDWANI; AGRAWAL; KEDIA, 2016).
- 2) Essa organização é aberta para trabalhar com novas culturas? Acha importante estabelecer *networking*? Como isso ocorre? (GIL-PECHUAN; EXPOSITO-LANGA; TOMAS-MIQUEL, 2013).
- 3) Quais competências a organização considera importante em um gestor para gerir uma empresa que trabalha com público internacional? (GALHANONE *et al.*, 2020; JIANG; ANANTHRAM; LI, 2018; KYVIK *et al.*, 2013).
- 4) A empresa é capaz de trabalhar de forma eficiente com colaboradores de outras culturas? Existem colaboradores que vieram de outros países? (YIN; BAO, 2020; MAGDARAOG JÚNIOR, 2015; CALDEIRINHA; RODRIGUES, 2012; REIS; BORINI, 2014; LEVY *et al.*, 2007).
- 5) As equipes ou responsáveis por tratar com hóspedes internacionais recebem alguma capacitação? Com que frequência e como funciona? (ISMAIL; MOHAMAD; AHAMAT, 2020; GAFFNEY *et al.*, 2014).
- 6) A empresa foi impactada com a catástrofe do óleo? Se sim, quais os principais impactos experienciados?
- 7) Como os responsáveis administraram esse evento? Que características (qualidades/capacidades) essas pessoas possuem que os ajudaram no enfrentamento desse evento? (MOZZATO; GRZYBOVSK, 2018).

- 8) Quais foram as decisões adotadas pela organização no enfrentamento da catástrofe do óleo, visto que, tratava-se de substâncias carcinogênica e a recomendação foi frequente contra o uso das praias? (ARAÚJO; RAMALHO; MELO, 2020).
- 9) E no caso da pandemia? Como os responsáveis administraram esse evento? Visto que, exigiu-se uma série de medidas restritivas de modo a reduzir a transmissibilidade do vírus (AQUINO *et al.*, 2020).
- 10) Para se adaptar ao “novo normal” estabelecido pela pandemia, a empresa precisou enfrentar riscos? Quais? Como? (FELICIO *et al.*, 2013).
- 11) Quanto ao posicionamento e ações do hotel frente aos clientes internacionais, os impactos do óleo e da pandemia tiveram influência semelhante? Por quê?

(OE3) Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulsiona o empreendedorismo internacional

- 1) O senhor(a) considera que os eventos do óleo e covid-19 provocaram impactos nas ações da empresa? Como? (ZAHRA, 2020; CUATON, 2019).
- 2) Como a gestão da empresa percebeu esses impactos? Os impactos foram considerados oportunidades de crescimento?
  - Ocorreu alguma inovação? Quais?
  - Existe algum fator a mais que o senhor(a) queira acrescentar que rebateu nessa questão da organização com perfil internacional? Por favor explique melhor o processo (GIOUSMPASOGLOU; MARINAKOU, ZOPIATIS 2021; KUCKERTZ; BRÄNDLE, 2021; ZAHRA, 2020).
- 3) O senhor(a) considera que a forma de atuação da gestão e as equipes envolvidas na captação do público internacional foi de forma proativa durante as consequências do derramamento do óleo e da pandemia? O senhor acredita que os responsáveis tiveram visão diferenciada? (SAPUTRA; SIHOMBING, 2018).
- 4) Frente ao derramamento de óleo, a empresa fez alguma mudança?
  - Foi flexível, fez alguma inovação em prol de continuar atuando no mercado internacional? É possível explicar como ocorreu esse processo? (BROWN *et al.*, 2018).
- 5) Ainda sobre o evento do óleo, a organização percebeu o surgimento de oportunidades em meio a essa crise? Qual(s)? Como foram aproveitadas? (MONLLOR; MURPHY, 2017).
- 6) E frente à covid-19, como a empresa está reagindo para se manter ativa no mercado direcionado ao público internacional?
- 7) Ao longo da pandemia foi percebido o surgimento de oportunidades para empresa? Qual(s)? Como foram aproveitadas? Outros serviços foram ofertados? (MONLLOR; MURPHY, 2017).
- 8) Ainda sobre esses eventos, no caso do óleo, o hotel se envolveu em alguma rede de esforços, tipo: parcerias com empresas públicas e/ou privadas, teve apoio da comunidade local? Algo mais que o senhor(a) queira registrar? (GUR *et al.*, 2020; CUATON, 2019; CASANUEVA, GALLEGU; REVILLA, 2015).
- 9) E no caso da Covid-19? O hotel buscou apoio de alguma rede de esforços? Quais? Como ocorreu? (GUR *et al.*, 2020; CUATON, 2019; CASANUEVA, GALLEGU; REVILLA, 2015).

- 10) O senhor consegue avaliar em que estágio a empresa se encontra frente às consequências do óleo e da covid-19? Digo, relacionado ao processo de recuperação.
- 11) Em sua opinião, que fatores foram importantes durante esses eventos, primeiro o óleo e depois covid-19, que impulsionaram a organização para atuar no mercado internacional? Ou não aconteceu nenhum impulso?
- 12) Percebe-se que na questão do óleo parece que não houve tanto esforço para se fazer movimentos mais bruscos. O senhor(a) acredita que isso aconteceu porque logo em seguida veio a pandemia, exigindo mais, e acabou que o óleo se tornou algo menor. O que o senhor(a) acha?
- 13) No final da entrevista:  
Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;

## Apêndice B – Roteiro de entrevista Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG)

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado aos principais representantes das instituições. Os dados serão analisados com apoio do *software* ATLAS.ti.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista, a divulgação do nome da empresa no texto da dissertação de mestrado e de artigos científicos. Ressaltar que será transcrita e serão utilizados pseudônimos;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.
4. Há quanto tempo existe essa associação?
5. Quantas pessoas trabalham na associação?
6. Atualmente, quantos hotéis estão associados?

### Objetivo geral

Analisar como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais de hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e covid-19.

### Objetivos específicos

- (OE1) Identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais;
- (OE2) Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19;
- (OE3) Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional.

(OE1) Identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais

- 1) Em sua opinião, de uma maneira geral, ao longo dos anos, como os hotéis da região de Porto de Galinhas vêm atuando no mercado internacional?
- 2) Que ações relevantes foram promovidas por esses hotéis para captar e manter o público internacional?
- 3) Em sua opinião, que aspectos tornam esses hotéis requisitados pelo público internacional? Há hotéis que atendem esse público que se destacam? Quais?
- 4) Frente ao derramamento de óleo, houve algum impacto? O que foi feito pela associação aqui na região para minimizar esse evento?
- 5) Frente à pandemia quais ações foram feitas pela associação na região para manutenção dos serviços? Poderia explicar?
- 6) Ainda sobre a pandemia, foi percebido alguma ação realizada pelos hotéis da região? Qual(s)?

- 7) Os hotéis promoveram alguma inovação que tenha chamado a atenção na região? Qual(s)?
- 8) Sobre o protocolo de segurança para o enfrentamento da covid-19 que foi desenvolvido da parceria criada entre o Real Hospital Português e a UFPE e implantado nos hotéis da região, que impressões foram percebidas após a sua implantação?

(OE2) Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19

- 1) Existe algum tipo ação conjunta com a prefeitura, com o Governo do Estado, Ministério do Turismo para desenvolver o destino internacionalmente? É possível explicar melhor? Ou é apenas uma ação local, entre associação e hotéis?
- 2) Existe algum tipo de comunicação para divulgação desses hotéis para o mercado internacional que seja um trabalho realizado pela associação? Como funciona?
- 3) Frente ao derramamento de óleo, que ações foram realizadas pela associação?
- 4) E frente à pandemia? Quais ações foram realizadas pela associação? É possível explicar como ocorreu?
- 5) Existe algum hotel na região que a associação percebe como sendo um estabelecimento que se destaca em relação aos demais no aspecto de atendimento ao público internacional? Qual seria? E por quê?
- 6) Quanto ao posicionamento e ações dos hotéis frente aos clientes internacionais, os impactos do óleo e da pandemia tiveram influência semelhante? Por quê?

(OE3) Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional

- 1) O senhor(a) acredita que o evento do óleo provocou o surgimento de ações aqui na região? Quais? E por quê?
- 2) No caso da covid-19 ocorreu alguma mudança na região ou nos hotéis, no tocante à inovação? Quais seriam? E em quais hotéis?
- 3) O senhor(a) considera que essas crises (óleo e covid-19), apesar dos desafios, permitiu que a região e os hotéis identificassem alguma oportunidade de crescimento?
- 4) Na questão do óleo, a associação consegue identificar se os hotéis tiveram capacidade de administrar os desafios e se buscaram adaptar-se em situações adversas? (GIOUSMPASOGLU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021).
- 5) Em meio cenário pandêmico, o turismo como sabemos, foi bastante impactado. A rede de esforços foi fundamental ao longo do processo de retomada? Digo, houve parcerias? Apoio público ou privado? Apoio da comunidade local? (BALLESTEROS; DOMINGO, 2015).
- 6) O senhor(a) acredita que os responsáveis pelo turismo da região foram proativos e visionários no enfrentamento da crise do óleo? De que forma? (SAPUTRA; SIHOMBING, 2018).

- 7) E em relação à pandemia, os responsáveis pelo turismo da região foram proativos e visionários no enfrentamento da pandemia? De que forma? (SAPUTRA; SIHOMBING, 2018).
- 8) E no caso do óleo, o senhor(a) acredita que o setor foi impactado? Se sim, em sua opinião, as redes de esforços foram importantes para que o setor continuasse suas atividades? Digo: Parcerias? Apoio público ou privado? Apoio da comunidade local? (BALLESTEROS; DOMINGO, 2015).
- 9) Como foi conduzido pelos gestores o processo de retomada do turismo? Que fatores impulsionaram o setor nesse processo de retomada?
- 10) Percebe-se que na questão do óleo parece que não houve tanto esforço para se fazer movimentos mais bruscos. O senhor(a) acredita que isso aconteceu porque logo em seguida veio a pandemia, exigindo mais, e acabou que o óleo se tornou algo menor. O que o senhor(a) acha?
- 11) No final da entrevista:  
Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;

## **Apêndice C – Roteiro de entrevista para Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau* (PGACVB)**

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado aos principais representantes das instituições. Os dados serão analisados com apoio do *software* ATLAS.ti.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista, a divulgação do nome da empresa no texto da dissertação de mestrado e de artigos científicos; Ressaltar que será transcrita e serão utilizados pseudônimos;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.
4. Quando o Porto de Galinhas *Convention & Visitors Bureau* foi fundado?
5. Quantas pessoas compõem o quadro funcional do Convention?
6. Como funciona o Convention nessa região de Porto de Galinhas?

### **Objetivo geral**

Analisar como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais de hotéis e pousadas localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e covid-19.

### **Objetivos específicos**

- (OE1) Identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais;
- (OE2) Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19;
- (OE3) Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional.

(OE1) Identificar as ações estratégicas de hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais

- 1) Em sua opinião, de uma maneira geral, ao longo dos anos como os hotéis que atendem o público internacional da região de Porto de Galinhas vêm atuando?
- 2) Que ações foram promovidas por esses hotéis?
- 3) Que aspectos tornam esses hotéis requisitados pelo público internacional?
- 4) Frente ao derramamento de óleo, houve algum impacto na região? O que foi feito pelo Convention em prol de minimizar o impacto desse evento?
- 5) Frente à pandemia quais ações feitas pelo Convention para manutenção dos serviços? Poderia explicar melhor?
- 6) Ainda sobre a pandemia, foi percebida alguma ação realizada pelos hotéis? Quais?
- 7) Os hotéis promoveram alguma inovação que tenha chamado a atenção da região? Quais?

- 8) Sobre o protocolo de segurança para o enfrentamento da covid-19 a parceria criada entre o Real Hospital Português e a UFPE implantado nos hotéis da região, quais impressões percebidas após a implantação do mesmo?

(OE2) Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da covid-19

- 1) Em sua opinião, que tipos de ações esses hotéis e o Convention enquanto instituição fazem para atrair o público internacional?
- 2) Existe algum tipo ação conjunta com a prefeitura, com o Governo do Estado, Ministério do turismo? É possível explicar melhor?
- 3) Existe algum tipo de comunicação para divulgação da região para o mercado internacional que seja um trabalho realizado com o Convention?
- 4) Frente ao derramamento de óleo que ações foram realizadas pelo Convention?
- 5) E frente à pandemia? É possível explicar como ocorreu?
- 6) Existe algum hotel na região que o Convention percebe como sendo um estabelecimento que se destaca em relação aos demais no que tange ao atendimento ao mercado internacional? Qual seria? E por quê?
- 7) O senhor(a) considera que os hotéis da região possuem gestores preparados para lidar com o público internacional? Por quê?
- 8) Quanto ao posicionamento e ações dos hotéis frente aos clientes internacionais, os impactos do óleo e da pandemia tiveram influência semelhante? Por quê?

(OE3) Propor um *framework* de mentalidade global frente às catástrofes que impulsione o empreendedorismo internacional

- 1) O senhor(a) acredita que o evento do óleo provocou o surgimento de ações diferenciadas aqui na região? Quais? O senhor(a) poderia explicar melhor?
- 2) No caso da covid-19 foi percebido alguma mudança na região ou nos hotéis, no tocante à inovação? Quais? E em quais hotéis?
- 3) O senhor(a) considera que essas crises (óleo e covid-19), apesar dos desafios, permitiu que a região e essa instituição identificassem alguma oportunidade?
- 4) O *Convention* enquanto instituição identificou alguma oportunidade de crescimento em meio à crise? Qual(s)? O que mudou?
- 5) Na questão do óleo, o *Convention* consegue identificar se os hotéis tiveram capacidade de administrar os desafios e se buscaram adaptar-se em situações adversas? (GIOUSMPASOGLOU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021).
- 6) O *Convention* enquanto instituição, conseguiu administrar os desafios e adaptar-se a situações adversas? (GIOUSMPASOGLOU; MARINAKOU; ZOPIATIS, 2021).
- 7) Em meio ao cenário pandêmico, o turismo como sabemos, foi bastante impactado. Foi identificada alguma rede de esforços que colaborou no processo de retomada? Digo, parcerias? Apoio público ou privado? Apoio da comunidade local? (BALLESTEROS; DOMINGO, 2015).

- 8) O senhor(a) acredita que os responsáveis pelo turismo da região foram proativos e visionários no enfrentamento da crise do óleo? De que forma? (SAPUTRA; SIHOMBING, 2018).
- 9) E em relação à pandemia, os responsáveis pelo turismo da região foram proativos e visionários no enfrentamento da pandemia? De que forma? (SAPUTRA; SIHOMBING, 2018).
- 10) E no caso do óleo, o senhor(a) acredita que o setor foi impactado? Se sim, em sua opinião, as redes de esforços foram importantes para que o setor continuasse suas atividades? Digo: Parcerias? Apoio público ou privado? Apoio da comunidade local? (BALLESTEROS; DOMINGO, 2015).
- 11) Percebe-se que na questão do óleo parece que não houve tanto esforço para se fazer movimentos mais bruscos. O senhor(a) acredita que isso aconteceu porque logo em seguida veio a pandemia, exigindo mais, e acabou que o óleo se tornou algo menor. O que o senhor(a) acha?
- 12) No final da entrevista:  
Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;

## Apêndice D - Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)

### Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)

Prezado(a) Senhor(a),

Este termo de consentimento faz parte da pesquisa de dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco intitulada "EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: análise da mentalidade global" frente ao derramamento de óleo e à Covid-19 no entorno de Porto de Galinhas-PE e possui os seguintes objetivos:

**Objetivo Geral**

- Analisar como a mentalidade global influencia as ações estratégicas adotadas pelos empreendedores internacionais dos hotéis localizados no entorno de Porto de Galinhas-PE frente às catástrofes do óleo e Covid-19.

**Objetivos Específicos:**

- I. Identificar as ações estratégicas dos hotéis e pousadas implementadas pelos empreendedores internacionais;
- II. Verificar a relação entre a mentalidade global e as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores internacionais frente às catástrofes do óleo e da Covid-19;
- III. Propor um framework de mentalidade global frente às catástrofes que impulse o empreendedorismo internacional.

A investigação está sendo realizada pela mestranda Adriana Mirelly Silva Spindola Correia, sob orientação da Profª. Dr.ª Yákara Vasconcelos Pereira. As informações obtidas serão tratadas cientificamente e os entrevistados receberão pseudônimos para preservar o anonimato.

E-mail para contato: [adriana.spindola@ufpe.br](mailto:adriana.spindola@ufpe.br)  
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
Programa de Pós-graduação em Hotelaria e Turismo

**E-mail \***

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Por favor informar o seu nome completo: \*

Texto de resposta curta

Nome da empresa que atua como gestor(a): \*

Texto de resposta curta

⋮

Sendo conhecedor(a) do tema da pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo realizada por Adriana Mirelly Silva Spindola Correia na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, autorizo a divulgação do nome da empresa no texto da dissertação de mestrado e de artigos científicos decorrentes dessa investigação: \*

Sim

Não