

CAPACIDADES DINÂMICAS EM HOTÉIS DO CABO DE SANTO AGOSTINHO-PE E DE PORTO DE GALINHAS-PE

WENDELL DE MOURA DOMINGOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à UFPE e CAPES pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

CAPACIDADES DINÂMICAS EM HOTÉIS DO CABO DE SANTO AGOSTINHO-PE E DE PORTO DE GALINHAS-PE

1 INTRODUÇÃO

A capacidade da empresa de adequar-se ao novo ambiente que se forma e gerar competências que lhe assegurem lucratividade é fundamental para diferenciar-se no mercado (TEECE, 2007). Por esse motivo, a busca por alternativas que possibilitem a consolidação nesse cenário deve levar em consideração aspectos relacionados à instabilidade mercadológica e as questões externas que podem impactar nos objetivos organizacionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENDHARDT; MARTIN, 2000; VERREYNNE et al., 2019).

Diante das transformações econômicas, ambientais e sociais, das mudanças mercadológicas impulsionadas pelo avanço tecnológico e demandas da economia global, há mais dificuldade das empresas de se desenvolverem de forma satisfatória e garantirem vantagem competitiva nesse cenário regido pelo dinamismo e volatilidade do ambiente de negócios (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

A capacidade de reconhecer a influência dos fatores externos, além de responder e reestruturar-se com rapidez para lidar com questões impostas por transformações imprevisíveis traz a possibilidade de criar ou sustentar a vantagem em relação aos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2018; COSENZ; NOTO, 2018).

A partir do propósito de compreender essas questões e a razão da vantagem competitiva que algumas empresas conseguem ter em mercados complexos (HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE, 2014), Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram uma proposta para auxiliar na gestão estratégica, conhecida como capacidades dinâmicas. Tida como emergente à *Resource Based View* (RBV), abordagem estratégica que leva em consideração os recursos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva (NEWBERT, 2007; NIEVES; HALLER, 2014).

As capacidades dinâmicas têm como objetivo o desenvolvimento de estratégias levando em consideração as mudanças ambientais imprevisíveis e a capacidade dos empreendimentos em reconfigurar os recursos internos para se adaptar ou até mesmo influenciar as mudanças no ambiente externo e obter vantagem em relação aos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE, 2014).

Largamente aplicada na indústria de manufatura, a perspectiva das capacidades dinâmicas ainda é subutilizada nos estudos com empresas de hospitalidade (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016). Dada as suas especificidades e a mobilidade do mercado no turismo, é fundamental compreender o processo de adaptação estratégica desses empreendimentos frente a um ambiente com modificações rápidas e significativas (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016; AMPOUNTOLAS, 2018; VERREYNNE et al., 2019; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Partindo desse pressuposto buscou-se identificar uma região que atendesse às características dos mercados dinâmicos e possuísse forte potencial para o desenvolvimento do turismo, assim, parte do Litoral Sul de Pernambuco foi selecionado para a realização do estudo. O Litoral Sul de Pernambuco representa uma das regiões turísticas mais importantes do estado.

Esse território cujo turismo foi visto como indutor de desenvolvimento econômico e significativo na geração de emprego e renda, a partir de 2011, é surpreendido pelo processo migratório desordenado; tem o seu espaço completamente alterado por ocupações irregulares, e é assolado por um intenso processo de marginalização de sua área costeira. Esses problemas surgem como consequência dos incentivos financeiros e o desenvolvimento do Complexo Industrial e Portuário de Suape (CIPS), que trouxe especulações relacionadas à geração de emprego, habitação e crescimento regional (GUMIERO, 2018).

A partir dos pressupostos da perspectiva das capacidades dinâmicas, das mudanças estratégicas realizadas sob influência do complexo para obtenção de vantagem competitiva e

considerando o CIPS como principal ator de transformação econômica da região; o objetivo desta investigação consiste em identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas de hotéis inseridos no entorno do CIPS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Influenciados pelas mudanças no mercado, Teece e Pisano (1994) perceberam a necessidade da expansão paradigmática para explicar como ocorre o processo de obtenção e manutenção da vantagem competitiva. Os autores identificam dois aspectos fundamentais, o primeiro se refere ao caráter mutável do ambiente e o segundo diz respeito à capacidade estratégica de adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências internas e externas da organização para mudar o ambiente (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A sugestão dessa capacidade representa uma extensão da RBV (BARRETO, 2010).

Após a publicação seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), que incluiu as capacidades dinâmicas no campo da administração estratégica, diferentes estudos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007) foram desenvolvidos com o objetivo de revisar o conceito e discutir sua real função no desempenho de empresas e na obtenção de vantagem competitiva. Embora tenha ocorrido crescimento significativo de pesquisas na área, ainda não há concordância em relação ao seu conceito (WINTER, 2003; ALBORT-MORANT et al., 2019) nem quanto a sua influência no sucesso das organizações (SUDDABY et al., 2019), havendo até mesmo visões concorrentes (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Eisenhardt e Martin (2000), por exemplo, propuseram a revisão do conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), por considerarem que, apesar de possuírem processos idiossincráticos de desenvolvimento, os recursos dinâmicos de uma organização podem apresentar semelhanças com os rivais. Isso se daria pelo fato das empresas de determinado segmento identificarem as melhores práticas do mercado e a partir disso desenvolverem os mesmos recursos, ainda que adotem uma trajetória de aquisição distinta.

Esses pesquisadores ainda afirmam que, em ambientes altamente instáveis, os processos de desenvolvimento dos recursos dinâmicos adquirem caráter experiencial com resultados imprevisíveis. Por esse motivo, as capacidades dinâmicas tornam-se condições necessárias para que se obtenha a vantagem competitiva, mas não são suficientes, sustentáveis e nem aplicáveis em mercados de alta velocidade (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Sendo assim conceituam as capacidades dinâmicas como “[...] rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107). As significativas divergências desse conceito para o de Teece, Pisano e Shuen (1997) relacionam-se à evolução dos recursos dinâmicos, a sua função na obtenção de vantagem competitiva e atuação em mercados consideravelmente instáveis. Eisenhardt e Martin (2000) apresentam essas divergências e explicam os pontos de distinção.

Teece (2018) ressalta o seu desacordo com Eisenhardt e Martin (2000) ao afirmar que a definição de recursos dinâmicos como rotinas organizacionais e regras gerenciais bem definidas é limitada. Uma vez que a adaptação de um negócio em estágio inicial exige dos gestores tanto caráter intuitivo e experiencial quanto a análise mais cuidadosa (TEECE, 2012). Nesse caso, de adaptação a uma demanda mercadológica imprevisível, dificilmente haverá uma rotina padronizada para o desenvolvimento de novas capacidades (TEECE, 2012; 2018).

Outra publicação que aborda questões pertinentes ao conceito das capacidades dinâmicas é de Zollo e Winter (2002). No estudo busca-se identificar a natureza e evolução do construto vinculando-o aos processos de aprendizagem e às rotinas operacionais. Os autores definem as capacidades dinâmicas como “[...] padrões sistemáticos de atividade organizacional

voltados à geração e adaptação de rotinas operacionais” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 348) e se desenvolvem sob três mecanismos: acumulação de experiências passadas, articulação e codificação desse conhecimento. Definição significativamente diferente das duas anteriores.

Diante das críticas, questionamentos e conceituações Teece é o autor proeminente no assunto, e em 2007, começou a pesquisar a natureza das capacidades dinâmicas. Assim, para atuar em ambientes instáveis as empresas precisam de agilidade para adaptar-se as novas demandas de recursos que possibilitem influenciar e moldar o mercado de atuação e também desenvolver novos modelos de negócios e a integração dessas capacidades seria responsável pela garantia de vantagem sustentável (TEECE, 2007).

O autor ainda avalia que as capacidades dinâmicas não devem ser vistas, apenas, sob a perspectiva operacional, uma vez que o processo de detecção, desenvolvimento e adaptação para atender a uma nova exigência influencia a tomada de decisão e molda a organização para atingir novos objetivos, sendo necessária a modificação do modelo de negócios (TEECE, 2018). Assim, o sucesso nos negócios estaria condicionado à habilidade de descobrir novas oportunidades e reconfigurar seus recursos para agir rapidamente (TEECE, 2007).

É importante ressaltar, no entanto, que a essência das capacidades dinâmicas não está em criar oportunidades antes dos concorrentes, mas de executar a adaptação exigida pela transformação no ambiente de negócios de maneira eficaz e em tempo hábil (TEECE, 2009). Para manter-se competitiva nesse espaço é preciso consciência da necessidade de continuidade do processo de adaptação. Isso permitirá mais flexibilidade adaptativa e conseqüentemente trará sucesso em suas ações, tendo em vista que “[...] empresas dinamicamente competitivas não apenas constroem defesas à concorrência; elas ajudam a moldar a concorrência e os resultados do mercado” (TEECE, 2007, p. 1344). O propósito de Teece (2007) com essa publicação foi apresentar a natureza e os microfundamentos das capacidades dinâmicas, possibilitando entendimento mais adequado da abordagem.

Com base na evolução da pesquisa de Teece (2007), em relação aos microfundamentos das capacidades dinâmicas, Bendig et al. (2018, p. 799) conceituam os recursos dinâmicos como “[...] a capacidade de uma empresa desenvolver competências funcionais que lhe permitam detectar, capturar e reconfigurar nos domínios de marketing, P&D e produção”. Observa-se ainda que essa pesquisa tem enfoque no papel do CEO para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Já Zhang, Amankwah-Amoah e Beaverstock (2019) investigam o mau funcionamento das capacidades dinâmicas como responsável pelo fracasso de empresas chinesas em mercados emergentes. Os autores identificam quatro capacidades, a saber: capacidade cognitiva, ou seja, o reconhecimento das externalidades; capacidade de estruturação, que se refere à estruturação dos recursos; capacidade integradora, corresponde à integração e inovação de recursos; e, capacidade de alavancagem, que diz respeito à aplicação de recursos. Os autores identificam que falhas no desenvolvimento dessas capacidades podem ser responsáveis pelos insucessos das organizações no processo de transição do modelo de negócios para atender as novas demandas.

O setor de serviços, especificamente o de hospedagem, tem enfrentado acirrada competição em virtude dos novos modelos de negócios, a exemplo do *Airbnb*, que ampliou de maneira significativa as opções de acomodação nos destinos (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017; NOVY, 2019). Esse ambiente, de maior competição e imprevisibilidade acerca da obtenção de vantagem competitiva, tem exigido das organizações hoteleiras tradicionais a renovação de recursos para manter-se estrategicamente posicionadas no mercado (TEECE, 2007).

Diante dessa dinâmica ambiental no turismo, surge a necessidade de construção e desenvolvimento de atividades não rotineiras (NIEVES; HALLER, 2014) que podem ocorrer de maneira endógena, influenciando a interdependência de capacidades, como o conhecimento

organizacional e processos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, dificultando a replicabilidade e transferência de competências pela concorrência (VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019).

Sendo assim, alcançar desempenho superior em relação aos concorrentes torna-se fundamental para o sucesso das empresas inseridas nessa indústria (TSAI; SONG; WONG; 2009). Por esse motivo, o estudo dos recursos dinâmicos mostra-se fundamental para as organizações que atuam no turismo (KRUPSKYI; GRYNKO, 2018). Uma vez que permite identificar as transformações ambientais; reconhecer as capacidades organizacionais que possam auxiliar a exploração das oportunidades ou a neutralização de uma ameaça; fornecer subsídios para o desenvolvimento de resiliência organizacional e enfrentamento de crises e desastres, e, permite que as organizações reconfigurem seus ativos para responder habilmente as novas demandas (TEECE, 2007, WALECZEK et al., 2019; JIANG; RITCHIE; VERREYNE, 2019).

Fatores como a dinâmica ambiental no turismo, que sempre foi marcada pela rápida absorção de novas tecnologias (CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012) e as evidências que sugerem que esse mercado é significativamente mais dependente de fontes externas de conhecimento do que outros setores econômicos (THOMAS; WOOD, 2014) ressaltam a importância das capacidades dinâmicas para o entendimento da obtenção de vantagem competitiva nessa indústria. É importante evidenciar também que em um setor multifacetado como esse, os aspectos que influenciam a competitividade variam de acordo com o contexto econômico de inserção das organizações e o segmento de atuação (TSAI; SONG; WONG; 2009). Dessa forma, generalizações metodológicas fundamentadas na aplicação de modelos para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas devem ser evitadas (COSTA; PEREIRA, 2020). Visto que, como ressaltado por Teece (2018), são resultados da integração entre os recursos internos e externos de uma determinada empresa, levando em consideração aspectos contextuais, sendo responsável pelo valor e dificuldade de replicação.

A partir da heterogeneidade das capacidades dinâmicas, observa-se a necessidade de apresentar pesquisas que se dedicam a analisar as capacidades dinâmicas nas empresas que fazem parte da indústria da hotelaria e do turismo. Sendo assim, Valentina e Passiante (2009) identificam que a capacidade de absorção - cujos microfundamentos se assemelham aos da capacidade de apreensão desenvolvida por Teece (2007) - apresentada pela primeira vez ainda na década de 1990 por Cohen e Levinthal (1990) e que teve, posteriormente, seu conceito revisitado por Zahra e George (2000), possui representação significativa na geração de valor e desenvolvimento de novos produtos nas empresas turísticas e também chegaram à conclusão de que quanto maior a habilidade de aproveitamento das informações obtidas no ambiente externo, maior a probabilidade de explorar bases distintas de conhecimento e inovação.

Thomas e Wood (2014), no entanto, entendem que a capacidade de absorção, da maneira como foi proposta pela literatura, não se aplicava corretamente no turismo e propuseram uma modificação e reavaliação para uma adequada empregabilidade no setor. Thomas e Wood (2014) ressaltam a influência do indivíduo no processo de absorção e propõem que a fonte de aquisição dessa capacidade passa por fontes de conhecimento personalizadas, desenvolvidas por meio de mecanismo de ativação social para só então gerar vantagem competitiva. Nieves, Quintana e Osorio (2016) e Levandoski, Vargas-Sánchez e Silva (2016) identificam os processos baseados no conhecimento como uma capacidade fundamental para a inovação nessas indústrias. Alford e Duan (2018), por meio de estudo de caso realizado durante cinco anos em uma *Destination Management Organization* (DMO) inglesa, apontam que a cooperação interorganizacional é um dos principais elementos para o desenvolvimento de vantagem competitiva, constatação também identificada por Wilke et al. (2019) ao realizarem uma investigação na indústria hoteleira.

No primeiro estudo de capacidades dinâmicas realizado numa cadeia internacional de hotéis, Costa e Pereira (2020) identificam que as capacidades de inovação, qualificação, renovação e gerenciamento de ameaças e redução de riscos são as expressividades das capacidades dinâmicas da AccorHotels no Brasil e foram fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva ao longo dos anos. Em comum, esses estudos apresentam a contribuição das capacidades dinâmicas na obtenção de vantagem competitiva sustentável e a natureza dessas capacidades, que surgem a partir da combinação e reconfiguração dos microfundamentos (TEECE, 2007).

Observa-se nos estudos apresentados o esforço das organizações em aprender de maneira contínua e assim manter a natureza dinâmica e adaptável de suas rotinas para responder de forma rápida e adequada às demandas ambientais, reconfigurando recursos e assim gerando resultados desejados (WILKE et al., 2019; VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019). Esse é o aspecto chave para adquirir vantagem competitiva no mercado dinâmico (TEECE, 2018).

Portanto, uma questão discutida no campo da administração estratégica, em diferentes segmentos de atuação e mesmo diante de mercados turbulentos, é como algumas organizações obtêm vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A resposta está na capacidade da empresa em desenvolver recursos dinâmicos que ao serem integrados com o ambiente de negócios são capazes de fornecer vantagem competitiva (TEECE, 2007). Essa abordagem fornece informações significativas para o entendimento não apenas de como as empresas sobrevivem, mas principalmente como desenvolvem especificidades e vantagem para obter sucesso em ambientes competitivos (TEECE, 2009). Sendo assim, influenciado pelos fundamentos teóricos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e levando em consideração a evolução paradigmática da abordagem estratégica das capacidades dinâmicas ao identificar a natureza de seus recursos e o resultado obtido a partir da integração entre a organização e o ambiente inconstante de negócios, este estudo destina-se a analisar organizações da indústria hoteleira em um mercado dinâmico.

Em mercados significativamente mutáveis exige-se que as organizações desenvolvam capacidades de detectar possíveis oportunidades e ameaças, identificar mecanismos para sua exploração e reconfigurar recursos para o desenvolvimento de novos produtos ou modelos de negócios. Observa-se que a vantagem competitiva, sob essa abordagem, é obtida por meio de uma integração contínua entre empresa e ambiente, em que há um fluxo constante de influência e integração entre os atores. É sob essa perspectiva que as organizações hoteleiras no entorno do complexo industrial e portuário de Suape foram analisadas.

3 METODOLOGIA

Para esta investigação adotou-se a abordagem qualitativa e o estudo de múltiplos casos. Trata-se ainda de estudo longitudinal em retrospectiva, ao obter e analisar dados das empresas selecionadas que ocorreram ao longo dos anos.

Para seleção dos casos estudados levou-se em consideração a área de cobertura do CIPS formulada pelo Novo Plano Diretor de Suape 2030. Esse documento organiza a localidade no entorno do empreendimento em quatro áreas com base na interferência econômica do complexo nas regiões. Sendo assim, a área de influência direta 1, formada pelos municípios do Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca, constitui o trecho de maior intervenção.

Delimitado o *locus* de investigação, realizou-se primeiramente o mapeamento de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas. Respeitou-se o critério do número mínimo de quatro casos para cada uma das regiões, para identificar as variâncias das ações empregadas (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). A diferença de tamanho dos empreendimentos foi observada e foram selecionados hotéis de portes distintos, dessa forma as interferências das oscilações de

investimentos do CIPS poderiam ser analisadas sob diferentes perspectivas. No Quadro 1 são apresentados os hotéis selecionados.

Os hotéis A, B, C, e D pertencem a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, enquanto os hotéis E, F, G, H e I estão inseridos na Região de Porto de Galinhas.

Quadro 1 – Apresentação dos casos selecionados

Empreendimentos	Localização	Ano de fundação	Quantidade de unidades habitacionais
Hotel A	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	2008	28
Hotel B	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	2003	76
Hotel C	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	1998	129
Hotel D	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	2009	300
Hotel E	Região de Porto de Galinhas	2000	204
Hotel F	Região de Porto de Galinhas	2005	116
Hotel G	Região de Porto de Galinhas	1988	208
Hotel H	Região de Porto de Galinhas	2006	89
Hotel I	Região de Porto de Galinhas	2006	715

Fonte: Elaboração dos autores (2020).

No que diz respeito aos sujeitos escolhidos para este estudo foi levado em consideração o acesso dos indivíduos às informações que pudessem contribuir com dados relevantes para a identificação das mudanças realizadas pelas organizações. Foram selecionados, inicialmente, os proprietários e os membros da cúpula estratégica, com poder de decisão e influência na mudança estratégica dos hotéis. Indivíduos que ocuparam cargos de gestão ou chefia; e, que possuíram importância significativa no processo de adaptabilidade organizacional, no período de 2007 a 2015, período indicado com as maiores transformações, foram convidados a responderem o roteiro de entrevista, mesmo que já estivessem desligados de suas funções atualmente. Ao fim do período designado para realização das entrevistas, foram contabilizados um total de 13 sujeitos sociais.

Os dados foram obtidos por meio da análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas. O cruzamento de informações advindas dessas estratégias de coleta de dados permite a triangulação do material obtido (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). No primeiro momento foram selecionados documentos oficiais que pudessem comprovar as oscilações de investimentos no CIPS, para tanto, foram examinados nove relatórios nacionais e três relatórios estaduais do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), de 2007 a 2015 - período de maior transformação econômica, ambiental e social no *locus* desta pesquisa -, com o intuito de identificar o período específico em que as oscilações de investimentos ocorreram. Também se utilizou o banco de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), assim como estudos que tratam dos investimentos realizados na Área de Influência Direta 1 do CIPS, nesse período.

A entrevista semiestruturada foi conduzida em dois momentos de formas distintas, presencial e digital. As entrevistas foram realizadas no período entre fevereiro e junho de 2020. O Entrevistado 2 atuou nas organizações E e F, entre 2007 e 2015. Nesse mesmo período, a Entrevistada 3 e o Entrevistado 8 trabalharam nas duas regiões, nos hotéis B e H.

Após a obtenção dos dados realizou-se a transcrição das entrevistas que resultaram em um total de 7h53min., incluindo a gravação presencial, as gravações telefônicas, a chamada por *Skype* e os áudios de *whatsapp*. Vale ressaltar que todos entrevistados foram informados e concordaram com a gravação.

A técnica de análise utilizada para o tratamento dessas informações foi a análise de conteúdo de Bardin (2011). Partindo do pressuposto de que o analista pode estar inserido em contextos sociais, políticos e econômicos específicos, o conjunto de técnicas metodológicas que

se aplica à objetividade na análise das comunicações proposta por Bardin (2011) foi utilizada como garantia de imparcialidade e eliminação do viés do pesquisador.

A análise de conteúdo seguiu as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, quando ocorre a inferência e interpretação (BARDIN, 2011). Realizou-se inicialmente as leituras flutuantes com o intuito de aproximação com a perspectiva das capacidades dinâmicas. Os procedimentos subsequentes consistiram na criação do *corpus* e preparação do material explorado.

Para apoiar a fase de tratamento dos dados de codificação e categorização, foi utilizado o ATLAS.ti, *software* de origem alemã para análise de dados qualitativos, por tratar-se de uma ferramenta que atende aos propósitos desta investigação, cujos recursos são dominados pelo pesquisador.

Com o objetivo de eliminar a subjetividade do pesquisador e partindo do princípio que a objetividade do estudo qualitativo deve atender a procedimentos rigorosos alguns critérios de validação e confiabilidade foram adotados, a saber: triangulação, por meio das múltiplas fontes de informação e diferentes técnicas de coleta; construção do *corpus* da pesquisa, foi adotado o critério de representatividade; descrição rica e detalhada; e, reflexividade, com a construção de um diário de campo (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Acredita-se que a utilização dos critérios apresentados tenha contribuído para obter a objetividade e imparcialidade que se espera de uma investigação científica. A triangulação das informações e a representatividade dos informantes fornecem validade e confiabilidade acerca do que foi dito em relação às capacidades dinâmicas que fornecem fundamento para as mudanças estratégicas. A descrição detalhada do processo investigativo oferece ao leitor subsídios para identificar a imparcialidade do pesquisador. A reflexividade influencia a formação do investigador, possibilitando descobertas acerca do fazer científico que possam contribuir para pesquisas posteriores (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de análise dedicou-se a apontar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas implementadas pelos hotéis selecionados com o intuito de obter vantagem competitiva. Ressalta-se que este artigo faz parte de uma pesquisa mais abrangente e se dedica à discussão das capacidades dinâmicas, portanto não há o debate das mudanças estratégicas. Este momento requereu maiores esclarecimentos quanto à natureza e construção das capacidades dinâmicas, uma vez que a falta de consenso relacionada ao seu desenvolvimento tem causado equívocos interpretativos e o surgimento de capacidades específicas alicerçadas em conceitos distintos e até mesmo antagônicos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; ALBORT-MORANT et al., 2018; VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019).

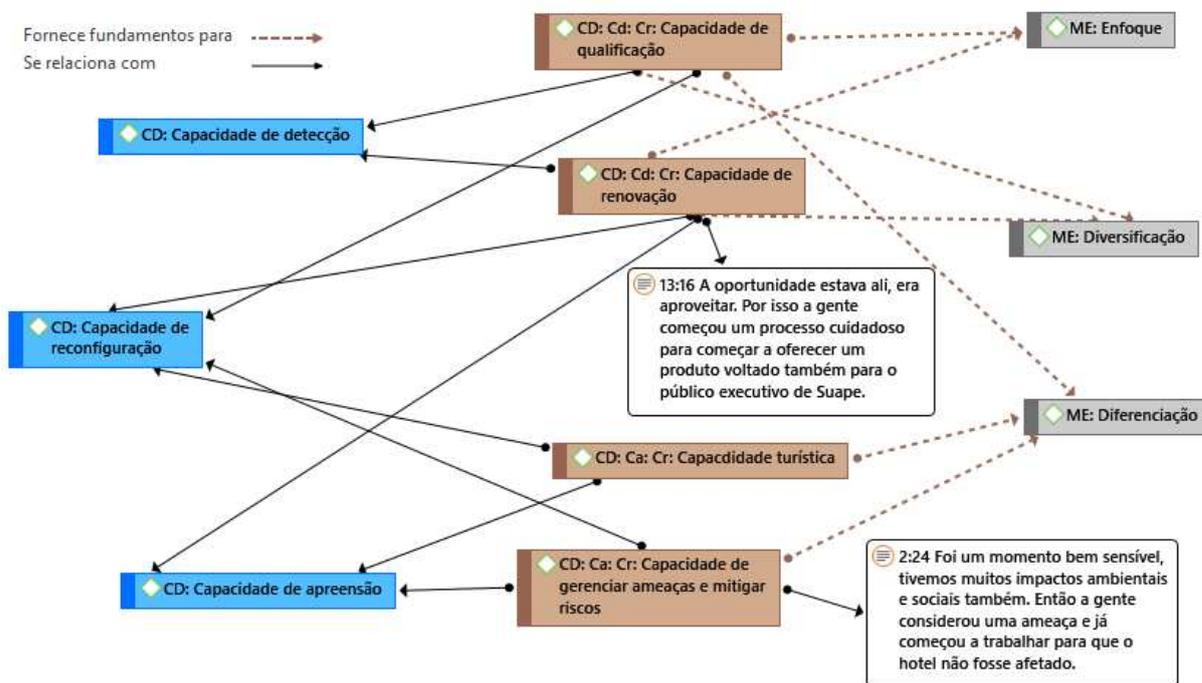
No mesmo ano em que Teece (2007) publicou estudo acerca da natureza das capacidades dinâmicas, Wang e Ahmed (2007), fundamentados pelo conceito fornecido por Eisenhardt e Martin (2000), identificaram que as capacidades dinâmicas possuem três fatores principais: a capacidade adaptativa, a capacidade de absorção e a capacidade inovadora. Embora esses fatores se assemelhem em determinados aspectos com as capacidades assinaladas por Teece (2007), são construídos em uma base conceitual distinta e antagônica.

Levando em consideração os aspectos contextuais deste estudo, como as oscilações de investimento no CIPS que ocasionaram aos estabelecimentos inseridos na região estudada, entre os anos de 2007 e 2019, aumento da competição e incerteza no ambiente de negócios; as capacidades dinâmicas, que surgiram a partir das capacidades de primeira ordem apresentadas por Teece (2007), mostraram-se mais adequadas para responder ao objetivo proposto.

Sendo assim, as capacidades de primeira ordem, a saber: detecção, apreensão e reconfiguração, fornecem microfundamentos para o desenvolvimento das capacidades

específicas (SCHILKE; 2014; BENDIG et al., 2018) percebidas nos hotéis durante esse período. Foram reconhecidas capacidades dinâmicas diferentes para dois momentos distintos que influenciaram a adaptação dos hotéis. A partir das transformações estratégicas das organizações, foram apontadas no período de expansão do CIPS (2007-2014), as capacidades de: gerenciar ameaças e mitigar riscos; qualificação; renovação; e, a capacidade turística fundamentando as mudanças de Enfoque, Diversificação e Diferenciação (ver Figura 1). Durante a desaceleração de investimentos no CIPS (pós 2014) foram encontradas as capacidades de aprendizagem e a de livrar-se de recursos ineficientes fornecendo fundamentos para a mudança de Enfoque (ver Figura 2).

Figura 1 – Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas no momento de expansão do CIPS



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2020).

Os empreendimentos, no primeiro instante, não apresentaram a habilidade de detectar a mudança no mercado, que exige conduta organizacional proativa para identificar as transformações que se anunciam (TEECE, 2007), apesar das indicações de crescimento com a retomada dos investimentos no CIPS ainda no início dos anos 2000 (GUMIERO, 2018). No entanto, à medida em que a demanda tornou-se crescente as empresas demonstraram flexibilidade e desenvolveram métodos para compreender as informações advindas do contexto externo e por meio da integração entre os contextos interno e externo, buscaram identificar oportunidades e reduzir ameaças (WALECZEK et al., 2019).

A capacidade dinâmica de qualificação, que reúne microfundamentos das capacidades de detecção e reconfiguração, fornece subsídios para as mudanças estratégicas de Enfoque, Diversificação e Diferenciação. As condições impostas pelo ambiente externo com o crescimento do CIPS exigiram das organizações a habilidade de detectar mudanças relacionadas ao mercado de trabalho local e influenciaram os empreendimentos a criarem métodos que possibilitassem a criação de lealdade e comprometimento dos funcionários (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020).

Durante os anos de 2011 a 2014, das mais de 1 milhão de admissões realizadas pelas indústrias da transformação e construção civil no estado de Pernambuco, cerca de 20% correspondiam à área de influência direta de Suape (CAGED, 2020). Esse fato gerou nas

organizações preocupação quanto à retenção dos funcionários, como evidenciado pelo Entrevistado 4: “Suape oferecia salários melhores e condições diferentes do mercado da hotelaria, isso atraía muito. Era muito comum a gente ter garçons, recepcionistas, camareiras com anos de experiência, fazer um curso e ir trabalhar no Porto.” Essa foi uma questão evidente na fala de todos os entrevistados.

Perder funcionários para o complexo acarretava consequentemente perda de experiência e padrão de qualidade, requisitos fundamentais para o desenvolvimento das organizações que atuavam em um mercado com a competição acirrada, como o da hotelaria naquele momento. Para solucionar a questão, os hotéis investiram em treinamentos específicos e ofertaram melhores salários (ENTREVISTADOS 1, 2, 4, 6, 7, 13). Essas ações permitiram o desenvolvimento de um mecanismo contínuo de aprendizagem e acumulação de experiência, aspectos fundamentais para a capacidade de qualificação (COSTA; PEREIRA, 2020).

A estratégia de Diferenciação foi influenciada pela capacidade dos hotéis, D e E, identificarem necessidades de exclusividade nos clientes e desenvolverem seus colaboradores por meio de treinamentos específicos, com o intuito de projetar mecanismos para capturar valor e reconhecer o fortalecimento dos valores e cultura organizacional, para atenderem à nova demanda (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020), conforme relata a Entrevistada 13:

[...] tivemos que estudar as alternativas e nos adaptar aquela realidade. Para manter o quadro de pessoal, reforçamos os treinamentos internos e valorização dos nossos funcionários. Assim, pudemos expandir o nosso padrão de qualidade, que era marca do hotel no segmento de lazer, para o novo produto oferecido, que passava a ser o executivo de luxo.

A capacidade de qualificação aumenta o padrão de qualidade (COSTA; PEREIRA, 2020), ativo intangível que tende a suportar vantagem competitiva a longo prazo (TEECE, 2007), principal exigência da demanda das organizações que optaram pela diferenciação como estratégia para o alcance de resultados superiores aos dos concorrentes.

O Hotel B, única empresa a implementar a Diversificação, também apresentou necessidade de desenvolver a capacidade de qualificação, primeiro por meio do fortalecimento de seus valores e cultura organizacional (TEECE, 2007) para reter os funcionários, pelas condições já expostas, e, também por meio de treinamentos específicos para que os colaboradores atuassem nos empreendimentos que, apesar de relacionados, apresentavam necessidades distintas, conforme fala do Entrevistado 8:

A implantação dos *flats* exigiu que a gente treinasse as camareiras, e, principalmente, as equipes de reserva e recepção. Porque eles tinham que vender, recepcionar e usar o sistema operacional para o público do *flat* de forma diferente, mas precisava manter o padrão de qualidade que o hotel já apresentava para os hóspedes.

A mudança de Enfoque, a partir das duas perspectivas, também foi influenciada pela capacidade de qualificação ao apresentar a necessidade de desenvolvimento de treinamentos com os funcionários para a operação em atividades distintas das habituais, assim estratégias para captação do novo público-alvo foram implementadas. O entrevistado 1 reafirma esse fato: “[...] foi preciso desenvolver competências para captar esse público novo entende? Eles tinham outras necessidades.” A entrevistada 3 reforça esse entendimento: “[...] a gente chegou a fazer treinamentos para vender melhor para as empresas. A abordagem era diferente, você não vende um hotel para uma empresa de Suape da mesma forma que vende para uma operadora de turismo.”

A capacidade de renovação, que se relaciona às capacidades de primeira ordem de detecção e reconfiguração, também tem influência direta da capacidade de qualificação e com

o desenvolvimento de inovação nas organizações (COSTA; PEREIRA, 2020). Essa capacidade exige dos empreendimentos flexibilidade para se reinventar e buscar retornos acima da média, à medida em que as mudanças se apresentam. Zhang, Amankwah-Amoah e Beaverstock (2019) identificaram que falhas no processo de integrar, reconfigurar e renovar recursos incorrem em erro nos negócios.

As mudanças de Diversificação e Enfoque apresentam relação significativa com a adaptabilidade das organizações em reconfigurar seus recursos, por meio da capacidade de renovação, para aproveitar as oportunidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007). A Entrevistada 13 ressalta a importância dessa capacidade ao relatar as reconfigurações dos recursos organizacionais necessárias para a mudança estratégica do Hotel D, empresa em que atua:

O hotel teve que mudar e trabalhar a estrutura física, a política comercial, a organização da empresa e a capacidade dos profissionais (relato acerca das adaptações necessárias para ampliar o público-alvo do hotel). Isso foi fundamental para que o hotel obtivesse sucesso, não só no período em que Suape cresceu, mas depois também, quando o Porto acabou se enfraquecendo.

Alford e Duan (2018) também identificam relação entre a renovação de recursos e a orientação para a mudança estratégica. Geralmente as transformações externas exigem que os dirigentes identifiquem as novas necessidades e conduzam a organização a um processo de mudança, de acordo com o que a reconfiguração dos recursos oferece, a fim de obter vantagem. Essas mudanças também podem acarretar modificações e necessidade de alterações no delineamento do modelo de negócios, cujo intuito consiste em identificar os recursos apropriados para desenvolvimento dos mecanismos de captação do consumidor (TEECE, 2007). Sendo assim, observou-se que as organizações passaram por um processo de reorganização, e, redefinição de seus objetivos e público-alvo. A cozinha do restaurante do Hotel B, por exemplo, extinguiu funções e renovou equipamentos para se adequar as novas orientações estratégicas.

O Hotel B, no processo de reconfiguração dos recursos do restaurante, obteve vantagem não apenas ao identificar necessidades específicas antes dos demais, mas também ao influenciar os concorrentes, moldando a configuração da oferta de hospedagem e impactando o segmento de restaurantes da região (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Como relatado pelo Entrevistado 7:

A gente, que trabalhava na cozinha, notou que os hóspedes chegavam cansados do Porto e ainda tinham que sair para comer em outro lugar. Foi quando o gerente falou para gente trabalhar com o sistema de meia pensão. As empresas poderiam alugar o *flat*, ou o apartamento com café da manhã e jantar, assim o hóspede tomava café da manhã aqui, almoçava na empresa e quando voltava não precisava mais sair do hotel e ir para um restaurante para jantar. [...] Antes da meia pensão, a comida era cara, por isso era mais vantagem para as empresas do Porto fazerem acordos com os restaurantes. Depois da meia pensão, uns restaurantes, que ficavam aqui ao redor do hotel, tiveram queda. [...] alguns outros hotéis da região chegaram a trabalhar com a meia pensão depois também, acho que por conta de ter dado certo aqui.

Observa-se que a renovação da oferta de hospedagem acarretou benefícios para a empresa e influenciou o mercado da região. Seguindo os preceitos de Teece (2007), pode-se estimar que a reconfiguração dos recursos do hotel B possibilitaram o desenvolvimento de capacidades dinâmicas específicas que lhe forneceram vantagem competitiva durante determinado período.

A capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, cuja influência vem da apreensão e reconfiguração, fornece fundamentos para a mudança de Diferenciação. As organizações que apresentaram essa orientação estratégica demonstraram mais habilidade em identificar ameaças e desenvolverem processos que objetivassem a prevenção de riscos (COSTA; PEREIRA, 2020). Observa-se que as organizações que demonstraram essa capacidade foram as únicas a optarem pela diferenciação como fonte de vantagem competitiva, os hotéis D e E, identificada por Teece (2007) como uma estratégia que fornece resultados positivos a longo prazo.

Os empreendimentos D e E demonstraram protocolos que auxiliaram o processo de tomada de decisão (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020). Pode-se observar, que esses estabelecimentos desenvolveram a estratégia de Diferenciação de maneira incremental, por questões relacionadas ao desenvolvimento de pesquisa com os clientes e um sistema de avaliação de cenários que ao longo do tempo mostraram-se satisfatórios. A Entrevistada 13 relata: “Apesar da necessidade de mudanças importantes no hotel, nós sabíamos que era necessário. E tudo foi feito com muita cautela, como eu te falei, Suape, apesar de uma oportunidade não era para sempre.”.

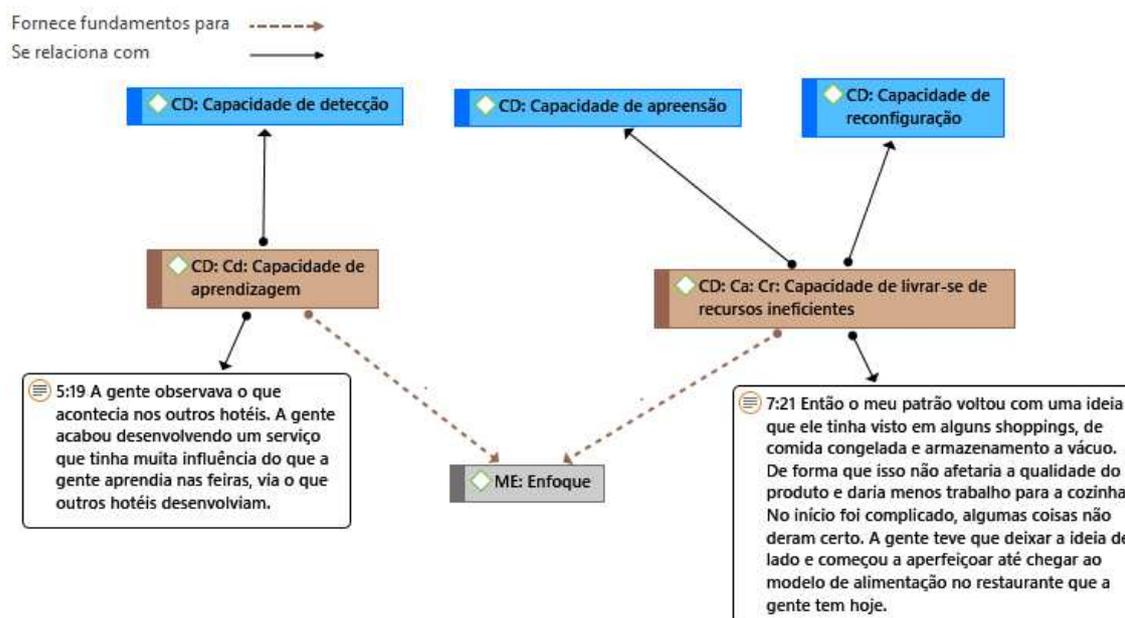
Já na capacidade turística, que apresenta relação com as capacidades de apreensão e reconfiguração, nota-se que para o seu desenvolvimento, critério como a localização estratégica da organização é fundamental (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016). O único hotel a demonstrar essa capacidade foi o E. Observou-se que esse empreendimento possui localização privilegiada, está inserido na região de maior consolidação turística (BUTLER, 1989; 2009), foi o único dos pesquisados a perceber a expansão do CIPS no primeiro momento como ameaça (ENTREVISTADO 2) e optou pela mudança de Diferenciação. Essa capacidade específica de empresas do setor de turismo, apesar da escassez de estudos, demonstra relação significativa com o desempenho dos hotéis (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016).

Dentre os principais fundamentos da capacidade turística a gestão de atendimento personalizado ao turista, possibilitaria a criação de valor por meio do sentimento de exclusividade e atendimento de alto padrão; questões que foram fundamentais para a realização da mudança no Hotel E. O Entrevistado 2 relata que foi contratado ainda em 2008, início dos investimentos do PAC 1 na região, para fortalecer a equipe de lazer do hotel. Ao longo da entrevista ele também explicou que os gestores da empresa perceberam a oportunidade de diferenciar-se oferecendo serviços turísticos de qualidade. Ainda que Teece (2007) afirme que haja uma dissociação da consolidação da indústria com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, observa-se que a capacidade turística é específica de ambientes com a indústria do turismo bem consolidada.

Em relação às mudanças estratégicas implementadas durante a desaceleração de investimentos no CIPS (pós 2014), foram percebidas duas capacidades: a de aprendizagem e a de livrar-se de recursos ineficientes (ver Figura 2). Ambas capacidades forneceram fundamentos para a mudança de Enfoque, que teve o objetivo de redirecionar o público-alvo. Os hotéis que apresentaram essas capacidades estavam inseridos exclusivamente na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, a exceção do Hotel D que não apresentou necessidade de mudança nesse segundo momento e do Hotel A que apesar de reconhecer a utilidade dos ajustes não realizou mudanças.

Outra observação diz respeito ao fato de que o empreendimento A, que a princípio redirecionou os serviços para atender exclusivamente à demanda do CIPS, com a desaceleração no segundo momento, não implementou mudança estratégica nem desenvolveu capacidades, apesar da “movimentação muito baixa” (ENTREVISTADO 9). Essa foi a menor organização entrevistada e a única a encerrar suas atividades.

Figura 2 – Capacidades dinâmicas na desaceleração dos investimentos no CIPS



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2020).

No que diz respeito à capacidade de aprendizagem, pode-se observar, quanto à natureza, que surge a partir da capacidade de detecção, ao identificar possíveis oportunidades, e, por meio de processos que permitiram ao longo do tempo o acúmulo de experiências (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016; COSTA, PEREIRA, 2020). Essa capacidade envolve rotinas para adquirir, assimilar e explorar o conhecimento na organização (LEVANDOSKI; VARGAS-SÁNCHEZ; SILVA, 2016).

Identificou-se nesse segundo momento, que os hotéis precisaram levar em consideração o conhecimento associado ao sensoriamento do ambiente de negócios para o desenvolvimento de habilidades que fornecessem fundamentos para desenvolver a capacidade de aprendizagem (NIEVES; HALLER, 2014). A influência da capacidade na mudança estratégica de Enfoque fica evidente na fala do Entrevistado 1:

Dessa vez foi preciso agir diferente (se referindo ao momento de desaceleração dos investimentos). Fizemos treinamento e fazíamos reuniões com a associação de hotéis daqui para discutir isso. A gente sabia que precisava trazer o turista de volta e sabia que continuar com Suape na cabeça era quebrar a cara.

As mudanças econômicas ocasionadas pelo CIPS, no primeiro momento, permitiram que os hotéis reagissem e por meio da flexibilidade organizacional aproveitassem as oportunidades. No entanto, no segundo momento, a reação desses hotéis mostrou-se lenta e até que a capacidade de aprendizagem fosse desenvolvida e auxiliasse na construção de competências, as organizações enfrentaram um período de “baixa ocupação” (ENTREVISTADO 7; 9). Os impactos trazidos pelo CIPS na região e sua relação com a atividade turística de modo geral podem fornecer justificativa para o atraso na reação.

Associada à capacidade de aprendizagem e baseada em mecanismos de exploração de oportunidades, outra capacidade reconhecida nesse segundo momento refere-se à capacidade de lidar-se de recursos ineficientes (KRUPSKYI; GRYNKO, 2018). Essa capacidade baseia-se na identificação de recursos que se apresentam de maneira ineficiente e a velocidade em que as organizações se desprendem deles. A fala do Entrevistado 7, na Figura 2, representa bem o processo de adaptação e flexibilidade que a capacidade exige da organização. Essa capacidade específica, encontrada apenas no Hotel B, mostra-se importante para o desenvolvimento do serviço ofertado atualmente no estabelecimento.

As capacidades dinâmicas identificadas fornecem fundamentos para as mudanças estratégicas nos dois momentos e nas duas regiões. Foram elencadas as capacidades de primeira ordem apresentadas por Teece (2007), cujas críticas acerca de seu conteúdo genérico não passam de equívocos interpretativos, uma vez que a proposta inicial do autor consiste justamente no desenvolvimento de capacidades específicas a partir dos desmembramentos das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração (SCHILKE; 2014; BENDIG et al., 2018; VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019).

A partir das capacidades de primeira ordem, foram identificadas capacidades específicas de aprendizagem; de gerenciar ameaças e mitigar riscos; de livrar-se de recursos ineficientes; de qualificação; de renovação; e, turística. Essas são as capacidades que fundamentam as mudanças estratégicas identificadas nos hotéis selecionados. Por fim identifica-se a influência da consolidação turística no desenvolvimento de capacidades dinâmicas capazes de fornecer vantagem competitiva para os hotéis (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve o propósito de identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas de hotéis inseridos no entorno do CIPS. No que diz respeito à relação entre as capacidades dinâmicas e as mudanças estratégicas, esta pesquisa corrobora a literatura acadêmica desse campo de estudo. As empresas que desenvolveram capacidades dinâmicas, no contexto deste estudo, mantiveram suas operações no primeiro momento e desenvolveram flexibilidade para adaptarem-se e permanecerem na indústria mesmo diante dos desafios enfrentados na segunda fase de desaceleração de investimentos governamentais.

A discussão que trata da relação entre vantagem competitiva e capacidades dinâmicas merece destaque, uma vez que, observou-se que parte das organizações, influenciadas pelo ambiente externo em que estavam inseridas, desenvolveram as mesmas capacidades, ainda que tenham adotado trajetórias distintas. Levando em consideração a literatura acadêmica esse fato não torna as capacidades um ativo valioso para esses empreendimentos.

Ao longo da construção do *corpus* deste estudo a falta de consenso em relação ao conceito, natureza e aplicabilidade das capacidades dinâmicas permitiu que fossem identificados equívocos interpretativos que ocasionaram críticas relacionadas à amplitude da perspectiva. Embora reconheça-se que tais divergências dificultam a absorção do conteúdo e confundam o pesquisador. O texto que trata da natureza das capacidades dinâmicas apresentado por Teece (2007) evidencia que as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração (primeira ordem) devem ser desmembradas para que capacidades específicas sejam construídas, portanto essas se configuram como capacidades de segunda ordem.

Ainda assim, a pesquisa existente direciona esforços para identificar e nomear novas capacidades dinâmicas por tratar-se de um ativo endógeno às organizações. Essa atitude incorre na nomenclatura distinta para capacidades semelhantes aumentando a confusão e dissolvendo os esforços na busca pelo consenso. Ainda que as divergências sejam bem-vindas na academia, a consonância da perspectiva é fundamental para o seu fortalecimento (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Ainda que essas capacidades se desenvolvam de maneira intrínseca, as empresas que atuam em dado segmento apresentam comportamentos e objetivos similares, qual seja: alcançar desempenho superior frente aos concorrentes.

Por esse motivo, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas no âmbito da hotelaria a fim de identificar a aplicabilidade adequada da perspectiva nessa indústria. Ainda que na abordagem de capacidades dinâmica informe que há dissociação entre as capacidades dinâmicas e o nível de consolidação das indústrias, propõe-se novas investigações de comparabilidade entre organizações de hospedagem inseridas em destinos com diferentes

estágios de desenvolvimento. Da mesma forma, estudos que objetivem a comparação entre organizações, levando em consideração o seu tamanho, podem fornecer resultados importantes para o avanço científico e prático das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBORT-MORANT, G.; LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V.; ARIZA-MONTES, A. Assessing the Origins, Evolution and Prospects of the Literature on Dynamic Capabilities: a bibliometric analysis. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, n. 1, p. 42-52, 2018.

ALFORD, P.; DUAN, Y. Understanding Collaborative Innovation from a Dynamic Capabilities Perspective, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 6, p. 2396-2416, 2018.

AMPOUNTOLAS, A. Forecasting Hotel Demand Uncertainty Using Time Series Bayesian VAR Models. **Tourism Economics**, v. 25, n. 5, p. 734-756, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.

BAUM, T. Hospitality Employment 2033: a backcasting perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, Part B, p. 45-52, 2019.

BENDIG, D.; STRESE, S.; FLATTEN, T. C.; COSTA, M.E.S.da. BRETTEL, M. On Micro-Foundations of Dynamic Capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. **Long Range Planning**, v. 51, p. 797-814, 2018.

COSENZ, F.; NOTO, G. A Dynamic Business Modelling Approach to Design and Experiment New Business Venture Strategies. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 127-140, 2018.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed Editora S.A., São Paulo, 2016.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic Capabilities Deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 04, p. 1187-1204, 2010.

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

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10-11, p. 1105-1121, 2000.

GUMIERO, R. G. A Concepção de Desenvolvimento nos Quatro Momentos de Implementação do Complexo Industrial Portuário de Suape (1955 a 2015). **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 20, n. 1, p. 32-50, 2018.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2009.

KRUPSKYI, O. P.; GRYNKO, T. Role of Cognitive Style of a Manager in the Development of Tourism Companies Dynamic Capabilities. **Tourism and Hospitality Management**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2018.

LEVANDOSKI, J.; VARGAS-SÁNCHEZ, A.; PINTO, P.; SILVA, J. A. Causes and Effects of Wine Tourism Development in Organizational Context: The case of Alentejo, Portugal. **Tourism and Hospitality Research**, v. 18, n. 1, p. 107-122, 2016.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 4. ed. Jossey-Bass, 2015.

NEWBERT, S. L. Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources. **Tourism Management**, v. 40, p. 224-232, 2014.

NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Organizational Knowledge, Dynamic Capabilities and Innovation in the Hotel Industry. **Tourism and Hospitality Research**, v.16, n. 2, p. 158-171, 2016.

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.

REYES-SANTIAGO, M. R.; SÁNCHEZ-MEDINA, P. S.; DÍAZ-PICHARDO, R. D. The Influence of Environmental Dynamic Capabilities on Organizational and Environmental Performance of Hotels: evidence from Mexico. **Journal of Cleaner Production**, v. 227, p. 414-423, 2019.

SAUL, C. J.; GEBAUER, H. Born Solution Providers – dynamic capabilities for providing solutions. **Industrial Marketing Management**, v. 73, p. 31-46, 2018.

SCHILKE, O. On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 179-203, 2014.

SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. da S.; MASCARENHAS, L. E. Capacidade turística como pressuposto de desempenho organizacional: Um estudo no setor hoteleiro. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 47-56, 2016.

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

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

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

TEECE, D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

VERREYNNE, M.-L.; WILLIAMS, A. M.; RITCHIE, B. W.; GRONUM, S.; BETTS, K. S. Innovation Diversity and Uncertainty in Small and Medium Sized Tourism Firms. **Tourism Management**, v.72, p. 257-269, 2019.

VIJAYA, S. M.; GANESH, L.; RAHUL, R. Dynamic Capabilities: a morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*, v. 31, n. 1, p. 25-63, 2019.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations and Management. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 22, n. 02, p. 195-219, 2002.

WALECZEK, P.; DRIESCH, T. V. D.; FLATTEN, T. C.; BRETTEL, M. On the Dynamic Bundles Behind Operations Management and Research and Development. **European Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 175-187, 2019.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2018.

ZHANG, H.; AMANKWAH-AMOAHA, J.; BEAVERSTOCK, J. Toward a Construct of Dynamic Capabilities Malfunction: insights from failed Chinese entrepreneurs. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 415-429, 2019.