

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E CAPACIDADES DINÂMICAS NOS HOTÉIS DE PORTO DE GALINHAS-PE E CABO DE SANTO AGOSTINHO-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 CAPES e UFPE pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E CAPACIDADES DINÂMICAS NOS HOTÉIS DE PORTO DE GALINHAS-PE E CABO DE SANTO AGOSTINHO-PE

1 INTRODUÇÃO

As modificações mercadológicas e o consequente aumento da competição nos diversos setores industriais, em virtude da revolução do comportamento de consumo, ocasionada pelo advento da tecnologia, alteraram a dinâmica de diversos setores da economia, com destaque para o turismo (AMPOUNTOLAS, 2018; VERREYNNE et al., 2019). O avanço da economia compartilhada e a mitigação das barreiras de entrada nesse mercado além de aumentarem a concorrência também acirraram a competição entre as empresas que permaneceram ofertando os serviços de hospedagem sem adequar-se às novas demandas (FANG; YE; LAW, 2016; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017; LORDE; JACOB; WEEKES, 2019).

A complexidade na indústria do turismo ainda é instigada pela disputa territorial das diferentes atividades econômicas (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015; JAKUS; AKHUNDJANOV, 2019). O desenvolvimento de uma região implica na necessidade de diálogos constantes entre os mais diversos setores. Um possível acirramento espacial, revelado por disputa dessas atividades por território, pode contribuir para que determinadas indústrias sejam ignoradas em prol de outras a depender dos aspectos econômicos e sociais das regiões (JAKUS; AKHUNDJANOV, 2019).

Nesse ambiente caracterizado pela turbulência econômica e modificações imprevisíveis, as organizações competem com a possibilidade de renovação e transformação de suas capacidades organizacionais, esse fato torna-se ainda mais evidente nas empresas inseridas em mercados dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; NIELSEN, 2006; TEECE, 2007). A partir desses aspectos identificou-se que o litoral sul de Pernambuco, região turística com relevância significativa para o turismo regional, apresenta características que configuram o período de 2007 a 2019 como um momento de transformações econômicas advindas do desenvolvimento do Complexo Industrial e Portuário de Suape (CIPS) (GUMIERO, 2018).

O complexo está inserido entre dois municípios que, levando em consideração os indicadores desenvolvidos por Butler (1980; 2009), encontram-se em estágios de desenvolvimento da atividade turística distintos. Sendo assim, o objetivo desta investigação consiste em analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas.

O estudo das capacidades dinâmicas na indústria da hotelaria nessa localidade se justifica, principalmente, por duas razões, primeiramente pelas especificidades da área; e segundo pela sua importância social no que diz respeito à geração de emprego e fomento da economia (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016; JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2019). Além de contribuir para qualificar as estratégias adotadas por empresas do setor e para compreensão da criação de vantagem competitiva (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019; COSTA; PEREIRA, 2020), uma vez que em ambientes complexos e dinâmicos como esses, a vantagem competitiva tende a ser temporal (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O aspecto fundamental das capacidades dinâmicas consiste na adaptação das organizações em tempo hábil como resposta às transformações ambientais imprevisíveis (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002). É importante ressaltar que o conceito de adaptação sob a ótica das capacidades dinâmicas refere-se à adaptabilidade das organizações diante de mercados complexos e emergentes com o intuito de criar vantagem competitiva (WANG, AHMED, 2007), especificamente por meio

de mudanças estratégicas. Não se deve associar o termo às modificações realizadas pelas empresas para apenas sobreviver ao mercado, mas também às mudanças antecipadas realizadas diante de fatores ambientais.

Da mesma forma, o termo dinâmico, nesse caso, refere-se à capacidade de renovar competências, e assim adaptar-se e integrar-se ao ambiente de negócios em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), fatores ignorados pelo posicionamento padrão do mercado ou pela abordagem de análise da indústria que se tornou central para essa perspectiva (TEECE, 2009). Sendo assim, os recursos dinâmicos foram propostos como um meio de lidar com mercados turbulentos, auxiliando os gestores a estender, modificar e reconfigurar os recursos existentes para responder a essas alterações (TEECE, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011).

A relação entre as capacidades dinâmicas e as mudanças estratégicas nas organizações é uma discussão já consolidada na academia (YI et al., 2015). Em pesquisa realizada com empresas chinesas constatou-se que a interação entre esses dois construtos resulta em impactos na velocidade em que as transformações ocorrem e no desempenho das organizações (YI et al., 2015). A discussão também já foi proposta sob a perspectiva experiencial do indivíduo, em que as capacidades dinâmicas correspondem a uma ação criativa que possibilita o discernimento de aspectos em transformação no mercado e a partir dessa percepção conduz as mudanças estratégicas necessárias (MACLEAN, 2017).

Zhara e George (2002) tratam desse aspecto a partir do estímulo dos ambientes interno e externo e ressaltam a necessidade de reconfiguração das organizações para obtenção de vantagem competitiva. O entendimento da empresa enquanto um sistema complexo que envolve aspectos relacionados à relação com os *stakeholders* (PORTER, 2004) e a constante renovação de competências está intimamente relacionado às mudanças estratégicas desenvolvidas (TEECE, 2018; FAINSHMIDT et al., 2019).

O reconhecimento de padrões que surgem no ambiente é fundamental para detectar oportunidades (BARON; ENSLEY, 2006; LAVANDOSKI; VARGAS-SÁNCHEZ; SILVA, 2018), mas para que haja resultado efetivo é necessário que haja o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, dessa forma a empresa estará apta a adaptar-se rapidamente e a realizar os ajustes estratégicos necessários para obter desempenho superior.

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.

Na seleção dos casos estudados levou-se em consideração a área de cobertura do CIPS formulada no Novo Plano Diretor de Suape 2030, que 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 (cidade que possui Porto de Galinhas), 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, de 2007 a 2015, período indicado com as maiores transformações, foram convidados a responderem o roteiro de entrevista, mesmo que já estivessem desligados dos empreendimentos investigados. A responsável pelo setor de turismo de uma das localidades também foi convidada a dar informações. Ao fim do período designado para realização das entrevistas, foram contabilizados um total de 14 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.

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.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o propósito de facilitar a compreensão e fornecer evidências para atender ao objetivo de analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas; a apresentação dos resultados divide-se em três partes. Nos dois primeiros momentos são elencadas as análises das semelhanças e diferenças identificadas nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre as organizações de cada região individualmente. Posteriormente discorre-se acerca das similaridades e disparidades entre os empreendimentos das duas regiões.

Para contribuir na assimilação acerca dos contextos que influenciaram o processo de implementação das mudanças estratégicas e sua relação com as capacidades dinâmicas, faz-se necessário elencar as condições turísticas das regiões. Embora ambas localidades tenham se desenvolvido a partir da cultura canavieira, tiveram processos distintos de inserção na indústria do turismo.

O Cabo de Santo Agostinho caracterizou-se inicialmente, ainda na década de 1980, como um destino de segunda residência das famílias pernambucanas. As casas de veraneio destinadas à temporada de férias foram as responsáveis pela ocupação no litoral do município. A região foi marcadamente associada ao público popular e os seus meios de hospedagem apresentaram-se inicialmente com estruturas mais simples que o convencional (SILVA, 2007).

No final da década de 1990, hotéis com estruturas adequadas ao lazer se instalaram e a indústria da hotelaria passou a fazer parte da economia da região, no entanto, a localidade ainda hoje carece de infraestrutura de apoio à atividade turística, como bares e restaurantes. Apesar dos incentivos à valorização do patrimônio histórico, cultural e natural da cidade, o turismo “sempre foi uma promessa” (ENTREVISTADO 9). A “falta de cooperação” (ENTREVISTADOS 1; 7; 8) entre os empreendimentos ainda afeta o desenvolvimento de estratégias que possam fortalecer a região enquanto destino turístico.

Em contrapartida, Ipojuca, no início da década de 1990, encontrou no turismo uma importante fonte de arrecadação financeira e desenvolvimento local. O sistema de cooperação adotado pelo destino de Porto de Galinhas, por meio das associações, permitiu o seu crescimento. A própria Associação de Hotéis de Porto de Galinhas surgiu em 1992, a partir da união de quatro empresários da hotelaria, em função de uma crise enfrentada pelo destino com o surto de cólera que ocasionou a diminuição do número de turistas. Desde então, formalizou-se a parceria público-privada com o intuito de “impulsionar a visibilidade do destino” (PANROTAS, 2012). Atualmente o município demonstra relevância nacional e integra a lista de destinos indutores regionais do turismo. Assim fica evidente a relevância da estratégia de cooperação como propulsora do destino turístico.

A partir dos cenários apresentados e levando em consideração o Ciclo de Vida de Áreas Turísticas (BUTLER, 1980, 2009), pode-se categorizar a Região de Porto de Galinhas como uma área turística consolidada, uma vez que a economia do local está marcadamente associada ao turismo (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015). Enquanto o Cabo de Santo Agostinho encontra-se em processo de desenvolvimento há algum tempo, pois observa-se que o destino apesar de apresentar equipamentos de hospedagem, apenas atualmente passou a desenvolver alterações paisagísticas com o intuito de promover o turismo na região (ENTREVISTADA 14).

Elencados os aspectos relacionados ao desenvolvimento turístico das duas regiões, a discussão passa a tratar das semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas por região. Para auxiliar a representação dos resultados são apresentadas as redes do ATLAS.ti com os relatos dos entrevistados.

As mudanças estratégicas implementadas pelos hotéis inseridos na região e as capacidades dinâmicas que fornecem fundamentos para essas modificações são apresentadas no Quadro 2. Inicialmente são indicadas as análises referentes ao momento de expansão do CIPS, posteriormente as informações relacionadas à etapa de desaceleração dos investimentos no complexo portuário são explicadas.

Observa-se que as organizações do Cabo de Santo Agostinho realizaram ajustes estratégicos com o intuito de aproveitar as oportunidades. Jiang, Ritchie e Verreynne (2019), em estudo que investiga a resiliência organizacional, ressaltam que ainda que esses estabelecimentos, principalmente os menores, apresentem recursos financeiros, planejamento estratégico e experiência limitados, têm potencial de flexibilidade adaptativa por apresentarem estrutura organizacional simples e atuarem no nicho de mercado específico como o turismo.

Quadro 2: Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS)

Hotéis	Mudanças estratégicas (ME)	Capacidades dinâmicas (CDs)	Relação entre ME e CDs (microfundamentos)
A	Enfoque	Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
B	Diversificação	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudanças nas necessidades dos clientes; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
C	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
D	Diferenciação	Capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos	Protocolos de tomada de decisão; Gestão do conhecimento
		Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo; Tomada de decisão descentralizada

Fonte: Elaboração dos autores (2020).

Em relação à mudança de Enfoque, pode-se perceber que todos empreendimentos dessa região a implementaram. No entanto, vale ressaltar que o hotel D foi o único a apresentar o microfundamento da tomada de decisão descentralizada. Esse aspecto é capaz de auxiliar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e fornecer vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020).

O Entrevistado 11 associa a descentralização do Hotel D às especificações ambientais vivenciadas na região nesse período, como pode ser observado no trecho: “[...] acho que esses processos menos rígidos para tomar as decisões aconteciam porque essa questão com o Porto (CIPS) só acontecia aqui.”. Esses dados corroboram Teece (2007) que ressalta a descentralização como requisito para obtenção de vantagem competitiva, pois garante às empresas flexibilidade e aproximação dos dirigentes com o cliente.

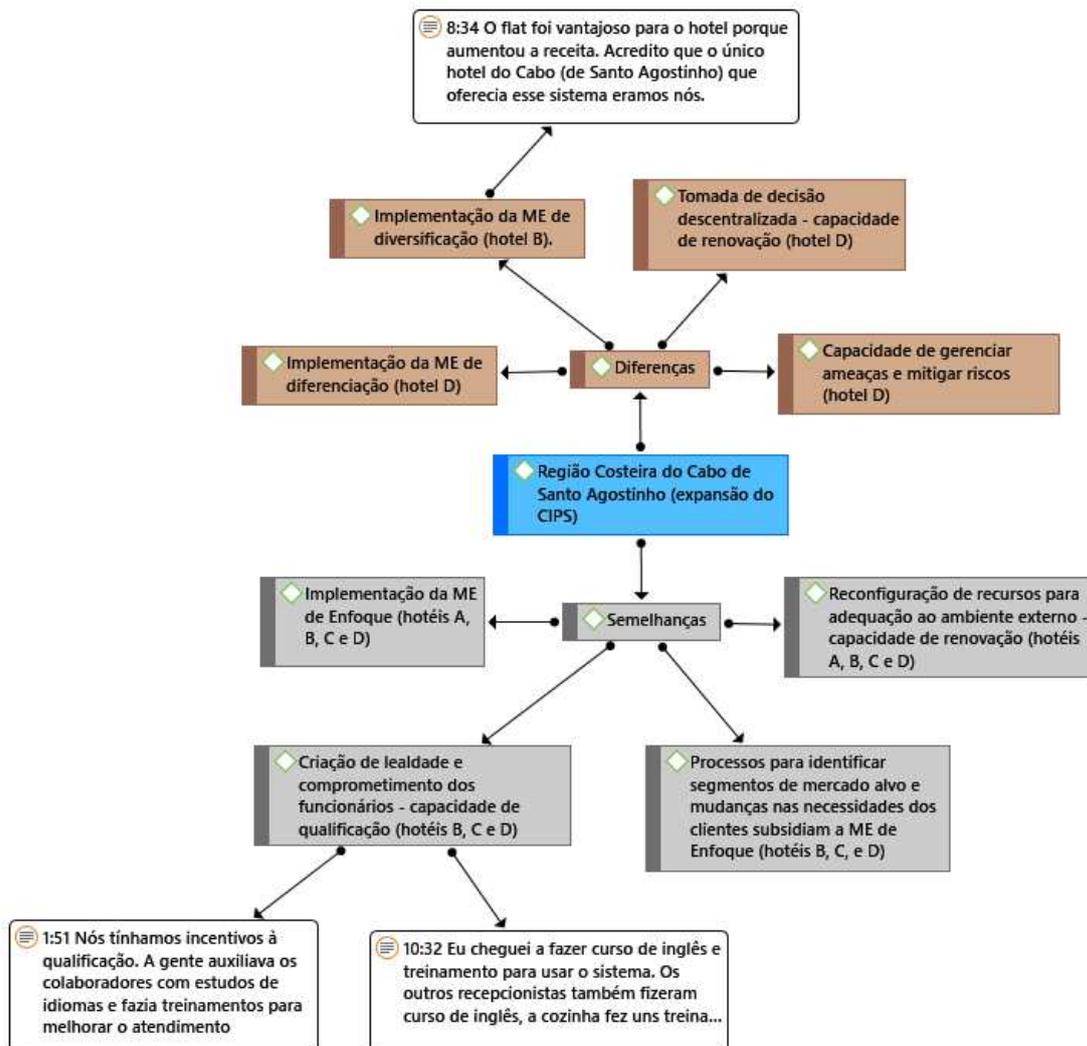
Os hotéis B, C e D tiveram a mudança estratégica (ME) de Enfoque fundamentada pelas mesmas capacidades de qualificação e renovação. A capacidade de qualificação, cujos aspectos relacionados ao microfundamento que tem como princípio criar lealdade e comprometimento

dos funcionários (COSTA; PEREIRA, 2020), demonstram significativa relação com todas as mudanças apresentadas. No entanto, ainda que os entrevistados tenham mencionado problemas relacionados à retenção de pessoal, o Hotel A não apresentou evidências que demonstrassem incentivos à qualificação e treinamento ou propostas que agregassem valor e aumentassem o comprometimento de seus colaboradores.

A única organização a implementar a mudança de diferenciação nessa região foi o Hotel D. Essa modificação é fundamentada pela capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, e, pela capacidade de renovação. Apenas esse empreendimento demonstrou a adoção de protocolos para tomada de decisão e gestão do conhecimento, microfundamentos da capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos (COSTA; PEREIRA, 2020).

Os processos para identificar segmentos de mercado-alvo e mudanças nas necessidades dos clientes, aspecto relacionado à capacidade de renovação subsidiam todas as mudanças. Esses processos demonstram importância para as organizações na identificação de novas oportunidades no mercado (BARON; ENSLEY, 2006; LAVANDOSKI; VARGAS-SÁNCHEZ; SILVA, 2018).

Figura 1: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e nas capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS)



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

No momento em que ocorre a desaceleração dos investimentos no CIPS (pós 2014), observa-se que as empresas da região, a exceção do Hotel D, identificam a necessidade de

redirecionar o público-alvo. Durante os anos de expansão do CIPS essas empresas dedicaram-se quase que exclusivamente em desenvolver clientes e atender a demanda do complexo portuário, essa característica estrutural acarretou o desenvolvimento de ações sem levar em consideração as condições futuras da indústria (PORTER, 2004) da hotelaria.

A Entrevistada 14 fala sobre a situação econômica em que encontrou os hotéis ao iniciar o trabalho no município do Cabo de Santo Agostinho em 2017, três anos após o início do segundo momento na região:

Eles (os hotéis) me passaram que com o Porto (CIPS), eles vivenciaram um período de apogeu que perdurou um bom tempo. Porque eles direcionaram o foco para atender à demanda das empresas, das indústrias do Porto (CIPS). Mas isso não durou muito tempo e afetou diretamente o turismo de lazer. [...] Foi um conjunto de falta de olhares para o turismo de lazer, tanto do governo estadual, quanto do governo municipal, porque o que eu vi foram cerca de onze anos sem investimentos no turismo do Cabo (de Santo Agostinho), porque o foco foi todo voltado ao Porto de Suape e ao comércio. [...] Após esse apogeu do Porto (CIPS), muitos empreendimentos perderam contratos com as empresas, sofreram calote e quebraram. Muitos estabelecimentos tiveram muitos prejuízos porque foram completamente deteriorados com os arrendamentos.

Outros entrevistados também descrevem esse momento na região e apresentam informações relacionadas ao conteúdo das discussões nas reuniões entre os membros da Associação de Hotéis do Cabo de Santo Agostinho. Observa-se nessas entrevistas que os estabelecimentos demonstraram a capacidade de detecção e trazem informações relevantes que demonstram essa capacidade, mas parecem não ter desenvolvido a capacidade de apreensão para reagir a nova transformação de mercado (TEECE, 2007).

A necessidade que essas organizações tiveram de desenvolver novos ajustes, com o intuito de redirecionar o público-alvo, para continuar desempenhando suas atividades também é reforçada pela Entrevistada 14 (ver Figura 2). O Hotel A, único que não apresentou a capacidade de qualificação na fase de expansão do CIPS e a menor organização investigada, ainda que o Entrevistado 9 tenha identificado necessidades de ajustes não elencou evidência de mudança ou desenvolvimento de capacidades dinâmicas e teve suas atividades encerradas em 2018. Os hotéis B e C redirecionaram esforços para retomar e desenvolver nova demanda de clientes (ver Quadro 3).

Quadro 3: Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)

Hotéis	Mudanças estratégicas (ME)	Capacidades dinâmicas (CDs)	Relação entre ME e CDs (microfundamentos)
A	Ausência	Ausência	Ausência
B	Enfoque	Capacidade de aprendizagem	Gestão do conhecimento organizacional
		Capacidade de livrar-se de recursos ineficientes	Abandono dos recursos que foram ineficazes
C	Enfoque	Capacidade de aprendizagem	Gestão do conhecimento organizacional
D	Ausência	Ausência	Ausência

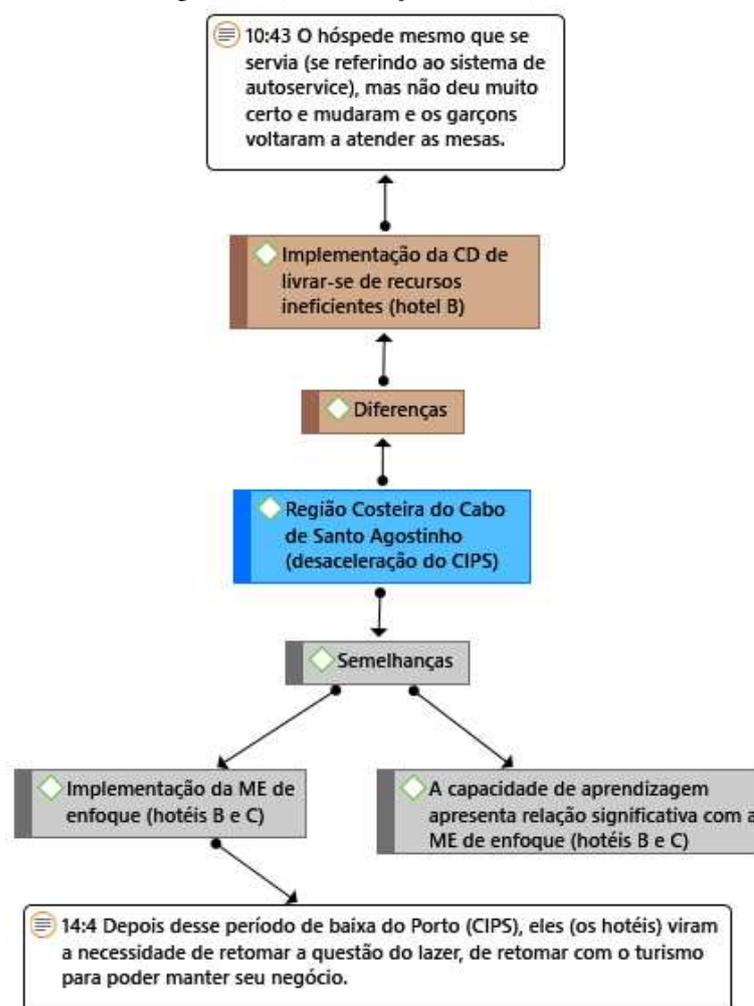
Fonte: Elaboração dos autores (2020).

A capacidade de aprendizagem, por meio do microfundamento da gestão do conhecimento organizacional (ver Figura 2), demonstra relação significativa com a mudança de Enfoque nesse segundo momento. Zollo e Winter (2002) ressaltam que a aprendizagem organizacional facilita o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. No entanto, para manterem-se com competitividade no mercado da hotelaria, os entrevistados das organizações B e C que permanecem nas empresas atualmente, demonstraram como esses empreendimentos

adotaram processos para desenvolver e gerenciar novos conhecimentos adquiridos (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016).

O Hotel B que no primeiro momento havia adotado novo delineamento de negócios, alterando a forma como o serviço era ofertado pela organização, na nova fase, apresentou flexibilidade adaptativa ao explorar novos conhecimentos e recursos com o intuito de obter vantagem competitiva. Na medida em que essas modificações não representavam fontes para um desempenho superior, costumavam ser descartadas sem maiores prejuízos (KRUPSKYI; GRYNKO; 2018). Essa organização foi a única a demonstrar a capacidade de livrar-se de recursos ineficientes (ver Figura 2).

Figura 2: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)



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

Observa-se que as organizações inseridas na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, no primeiro momento foram reativas, implementaram mudanças estratégicas e desenvolveram capacidades dinâmicas com o intuito de aproveitar as oportunidades que as transformações no ambiente de negócios proporcionavam (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019). No segundo momento, apenas as empresas que demandaram maiores esforços em adaptar-se para atender apenas às demandas específicas do CIPS e redirecionaram o público-alvo na fase de expansão do CIPS apresentaram necessidade de rever sua orientação estratégica para adequar-se ao novo ambiente nesse segundo momento.

Os hotéis da Região de Porto de Galinhas apresentam as mudanças estratégicas de Diferenciação (hotel E) e Enfoque (hotéis F, G e I). Dentre as empresas selecionadas para este estudo, nessa localidade, a única que não demonstrou evidências de ajustes relacionados à orientação estratégica ou desenvolvimento de capacidades dinâmicas que pudessem fornecer vantagem competitiva foi a organização H (ver Quadro 4), fato que pode ser justificado pelo pouco tempo de permanência dos entrevistados nessa organização. Dessa forma, reconhece-se que essa empresa possa ter desenvolvido algum tipo de capacidade dinâmica ou implementado alguma mudança, no entanto, as evidências obtidas com base nas respostas dos sujeitos entrevistados por este estudo não são suficientes para identificação. Também é válido ressaltar que essa área não apresentou modificações estratégicas quando ocorreu a desaceleração dos investimentos no CIPS (pós 2014), posteriormente discute-se acerca dos aspectos que possam ter justificado a ausência de mudanças no segundo momento.

Quadro 4: Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS)

Hotéis	Mudanças estratégicas (ME)	Capacidades dinâmicas (CDs)	Relação entre ME e CDs (microfundamentos)
E	Diferenciação	Capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos	Gestão do conhecimento
		Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade turística	Geração de atendimento personalizado ao turista; Localização próxima a pontos estratégicos
F	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
G	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
H	Ausência	Ausência	Ausência
I	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo

Fonte: Elaboração dos autores (2020).

O Hotel E foi o único dessa região a implementar a mudança estratégica de diferenciação. Esse estabelecimento identificou a expansão do CIPS como uma ameaça, conforme relatado pelo Entrevistado 2 em diversos momentos da entrevista. O hotel que já tinha a sua atuação estabelecida desde o início dos anos 2000 por meio da gestão do conhecimento, microfundamento da capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos identificou a oportunidade de diferenciar-se e continuar investindo no turismo, mais especificamente no segmento de lazer, como principal mercado de atuação. Observa-se que o Entrevistado 2 fora contratado pela organização ainda em 2008, início dos investimentos do PAC 1, como reforço para a equipe de esportes e lazer do hotel, esse fato denota o comportamento proativo dos dirigentes da organização, antecipando as modificações ambientais e possíveis ameaças (TEECE, 2007; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016). O trecho do Entrevistado 2 representa bem esse aspecto: “Cheguei a acompanhar a implosão dos arrecifes e isso mudou a paisagem. A praia sempre foi bonita ali na frente do hotel. Mas logo depois a gente começou a

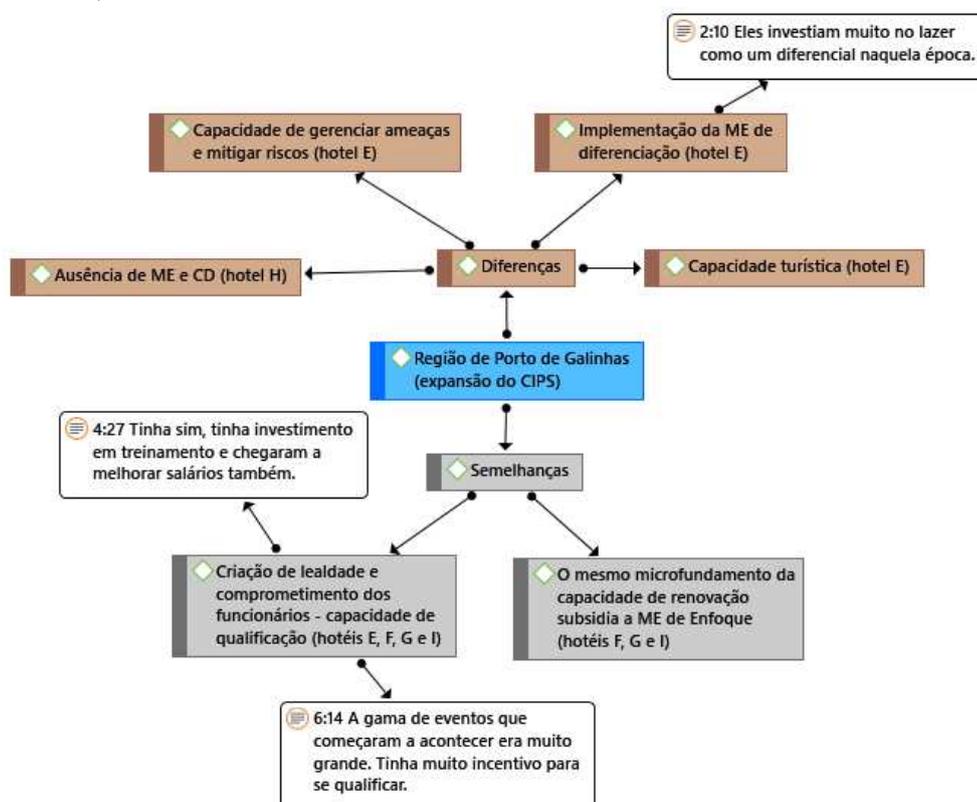
notar resquícios de óleo na praia e aquilo já demonstrava que o Porto (CIPS) não seria boa coisa”.

A localização estratégica do empreendimento E, assim como a geração de atendimento personalizado ao turista, microfundamentos da capacidade turística, também influenciaram a orientação estratégica pela diferenciação, com o intuito de agregar valor e fornecer exclusividade aos clientes (PORTER, 2004). Assim como a mudança de diferenciação e a capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, a capacidade turística também foi desenvolvida apenas no Hotel E (ver Figura 3).

As capacidades de qualificação e renovação mostraram significativa relação com a mudança de Enfoque. Esse fato pode ser justificado pela necessidade de treinamentos específicos que foram fornecidos pelos estabelecimentos com o intuito de preparar a equipe para atender a nova demanda. Os entrevistados relataram ações adotadas como critérios para criação de lealdade e comprometimento dos colaboradores que visavam o desenvolvimento profissional e o aumento de salários (COSTA; PEREIRA, 2020). Na mudança de diferenciação esses treinamentos não tiveram o interesse de atender a nova demanda, mas de aumentar o padrão de serviço ofertado a seus clientes.

Diferente do Hotel E, que demonstrou caráter proativo no desenvolvimento da mudança estratégica, outros empreendimentos, exceto o H onde ajustes não foram identificados, foram reativos. Ainda que as organizações não tenham antecipado as transformações no mercado, revelaram flexibilidade para reconfigurar seus recursos estratégicos e assim readequar-se às mudanças apresentadas pelo ambiente em tempo hábil para adquirir vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2018).

Figura 3: Mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS)



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

Observa-se que na Região de Porto de Galinhas os hotéis que realizaram a mudança de Enfoque (hotéis F, G e I) a fizeram sem dedicar esforços para atendimento exclusivo às

demandas do CIPS e essa modificação foi fundamentada pelas capacidades de qualificação e renovação (COSTA; PEREIRA, 2020).

A exclusividade da capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, e, da capacidade turística presentes no Hotel E tendem a lhe fornecer vantagem competitiva, uma vez que, nesse contexto específico, representaram capacidades endógenas à organização e não foram desenvolvidas por seus concorrentes que nesse momento estavam focados em adaptar os serviços para atender à demanda emergente (EISENDHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007).

Um dos aspectos mais relevantes identificados foi a ausência de mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas nos hotéis quando ocorreu a desaceleração dos investimentos no CIPS, esse aspecto revela que os empreendimentos que desenvolveram a mudança de Enfoque e passaram a atender o novo público-alvo, embora tenham adotado a conduta reativa, não apresentaram problema de desenvolvimento baseado na conveniência tratado por Porter (2004).

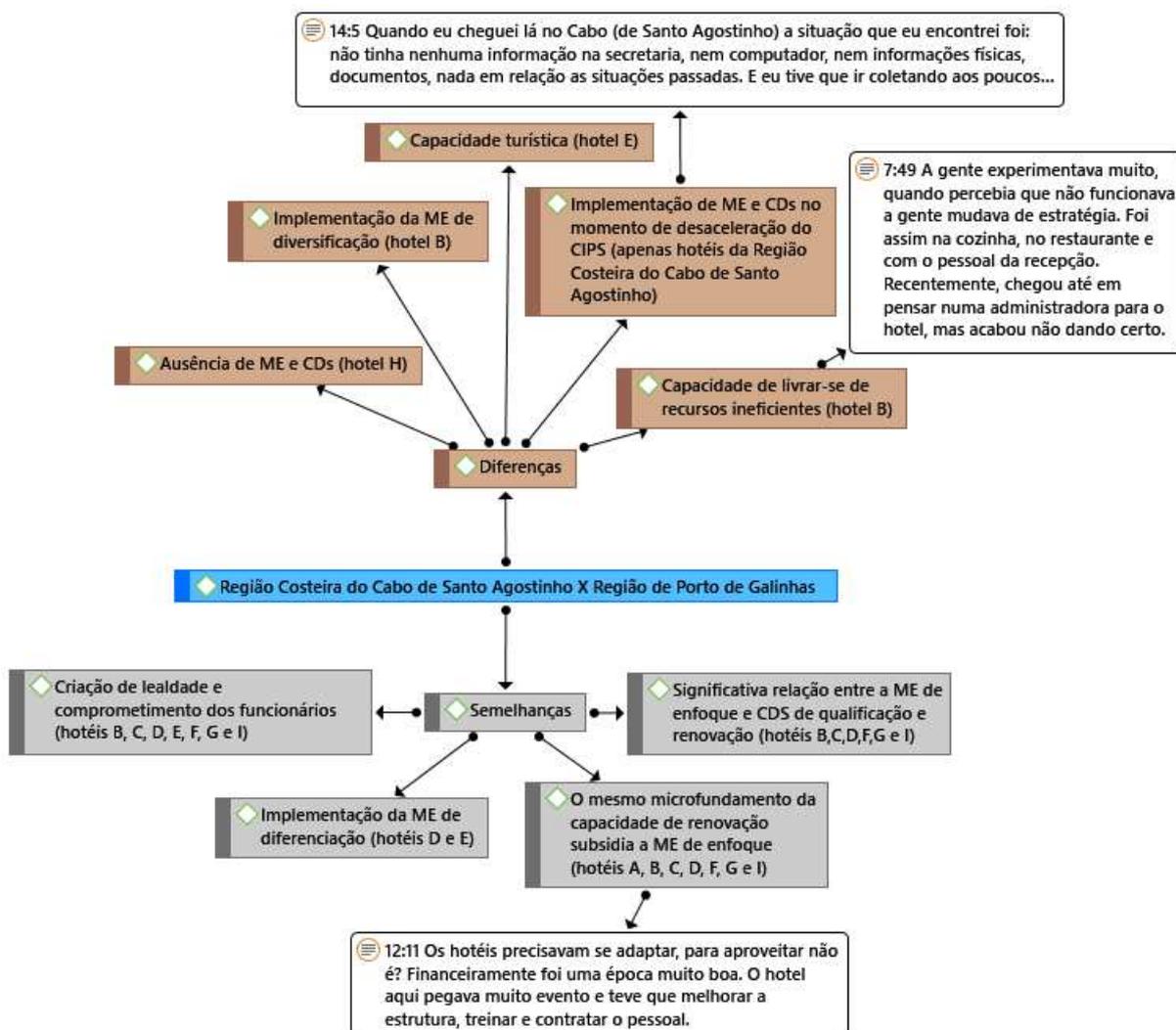
A partir deste momento são apresentadas as semelhanças e diferenças identificadas entre as organizações das duas localidades. As transformações econômicas ocorridas no CIPS durante os anos de 2007 a 2015 influenciaram a dinâmica de mercado na região (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015; GUMIERO, 2018). Essas modificações no ambiente de negócios impulsionaram o surgimento de postos de trabalho nas indústrias da transformação e construção civil, conforme pode ser observado no banco de dados do CAGED (2019), fato que justifica o desenvolvimento da capacidade de qualificação pela maior parte dos hotéis investigados (ver Figura 4). O microfundamento da criação de lealdade e comprometimento dos funcionários fundamenta as mudanças estratégicas implementadas.

Com o intuito de atender a nova demanda específica, diferenciar-se dos concorrentes ou até mesmo diversificar suas operações, a capacidade de qualificação, mais comumente associada ao setor de serviços (COSTA; PEREIRA, 2020), mostrou-se necessária para que as organizações buscassem vantagem competitiva. Teece (2007) trata da necessidade de alinhamento dos incentivos à qualificação e treinamento com os objetivos estratégicos da organização, que parecem ter sido adequados com as orientações estratégicas apresentadas pelas organizações.

Quanto à orientação estratégica de diferenciação, os hotéis E e F, inseridos em regiões distintas, implementaram o ajuste com objetivos diferentes e antagônicos. O Hotel E, organização bem estabelecida na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, optou pela diferenciação com o propósito de oferecer um serviço de alto padrão para o público executivo “mais exigente” do CIPS. Enquanto o Hotel F reforçou o seu posicionamento no segmento de lazer.

A capacidade de renovação mostrou-se importante para as organizações nas duas regiões. Diante das modificações ambientais as empresas precisaram reagir (ZHARA; GEORGE, 2002). Por meio da reconfiguração dos recursos as organizações se adaptaram em tempo hábil para atender as novas necessidades da demanda (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019) e implementaram a mudança estratégica de Enfoque.

Figura 4: Semelhanças e diferenças entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas e na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho



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

As empresas inseridas na Região de Porto de Galinhas que realizaram a mudança de Enfoque a fizeram sem redirecionar o público-alvo. Já na Região Costeira do Cabo o hotel D foi o único que implementou o enfoque dessa maneira, enquanto as demais organizações da área redirecionaram o público-alvo. Essa situação pode ser explicada devido ao nível de desenvolvimento desses empreendimentos (TEECE, 2007).

Quanto às diferenças identificadas nas duas regiões a mais significativa está relacionada ao fato de apenas os hotéis inseridos no Cabo de Santo Agostinho apresentarem necessidade de mudanças estratégicas com a desaceleração do CIPS. Este fato pode estar associado ao estágio de desenvolvimento da atividade turística nas duas localidades. A Região de Porto de Galinhas, levando em consideração o Ciclo de Vida de Áreas Turísticas de Butler (1980) está na fase de consolidação, o que fornece ao turismo o protagonismo econômico. Com isso, os hotéis mais estabelecidos não apresentaram dependência da demanda advinda do complexo.

Em contrapartida, a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho apenas atualmente encontra-se no início da fase de desenvolvimento da atividade turística (BUTLER, 1980), conforme informações fornecidas pela Entrevistada 14. Quanto às mudanças estratégicas implementadas pelas organizações, pode-se observar que os hotéis dessa região desenvolveram estratégias para obtenção de vantagem competitiva baseados na conveniência (PORTER, 2004). Nesse aspecto, as organizações localizadas na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho apresentam desvantagem, uma vez que, apesar de terem desenvolvido capacidades

dinâmicas, não anteciparam as transformações anunciadas com a desaceleração do CIPS (FAINSHMIDT et al., 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve o propósito de analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas. Os resultados demonstram a atuação distinta entre as organizações a depender da sua região de inserção. A implementação de ajustes estratégicos e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas revelam similaridades quando relacionados às reações das empresas às influências externas.

Ainda que estivessem sob condições externas semelhantes o histórico e a capacidade de aprendizagem dos empreendimentos demonstraram significativa importância em períodos de turbulência. Questões que envolvem padrões e rotinas para tomada de decisão e construção de cenário futuro adequado também foram representativos para a vantagem competitiva e sobrevivência das organizações.

Uma das evidências mais significativas deste estudo, que corrobora a abordagem teórica das áreas de Administração Estratégica e Turismo, consiste na identificação da estratégia de cooperação entre os *players* como propulsora de destinos turísticos. Observa-se que a consolidação do turismo na Região de Porto de Galinhas apresenta relação significativa com a associação das organizações de hospitalidade. As empresas inseridas na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho não demonstraram a mesma interação e o destino conseqüentemente apresenta entraves para o desenvolvimento efetivo da atividade.

No que diz respeito à atuação empresarial em cenários mais competitivos e com desafios inesperados, os empreendimentos precisam desenvolver habilidades de integração, sensoriamiento do ambiente e flexibilidade para se adaptar em tempo hábil às transformações e novas exigências da demanda. Para isso, espera-se que sejam adotadas condutas proativas para o desenvolvimento de estratégias prescritivas que levem em consideração desde o primeiro momento, a possibilidade de ocorrências imprevistas. Esta investigação mostra que a discussão acerca do desenvolvimento do complexo portuário e sua interferência na economia da região remonta desde a década de 1960 e ganhou força com a retomada dos investimentos a partir do PAC 1 (2007-2010). Ainda assim, os hotéis não adotaram ações que possibilitassem o gerenciamento de uma possível crise no turismo.

Para estudos futuros sugere-se que esforços sejam destinados à análise da relação do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e implementação de mudanças estratégicas entre organizações de diversos segmentos econômicos inseridas sob as mesmas condições externas.

REFERÊNCIAS

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.

BARON, R.A.; ENSLEY, M.D. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management Science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.

- BUTLER, R. W. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for management of resources. **Canadian Geographer/Le Géographe canadien**, v. 24, n. 1, p. 5-12, 1980.
- BUTLER, R. W. Tourism in the Future: Cycles, waves or wheels? **Futures**, v. 41, n. 6, p. 346-352, 2009.
- 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.
- 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.
- FAINSHMIDT, S.; WENGER, L.; PEZESHKAN, A.; MALLON, M.R. When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The importance of strategic fit. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 4, p. 758-787, 2019.
- FANG, B.; YE, Q.; LAW, R. Effect of Sharing Economy on Tourism Industry Employment. **Annals of Tourism Research**, v. 57, p. 264-267, 2016.
- 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.
- JAKUS, P.M.; AKHUNDJANOV, S.B. The Antiquities Act, National Monuments, and the Regional Economy. **Journal of Environmental Economics and Management**, v. 95, p. 102-117, 2019.
- 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.
- 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.
- LAVANDOSKI, 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.
- LORDE, T.; JACOB, J.; WEEKES, Q. Price-Setting Behavior in a Tourism Sharing Economy Accommodation Market: a hedonic price analysis of Airbnb hosts in the caribbean. **Tourism Management Perspectives**, v. 30, p. 251-261, 2019.
- MACLEAN, D. Dynamic Capabilities, Creative Action, and Poetics. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 03, p. 264-272, 2017.

NIELSEN, A.P. Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 59-71, 2006.

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.

PANROTAS. **Associação de Hotéis de Porto de Galinhas faz 20 anos**. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/hotelaria/2012/03/associacao-de-hoteis-de-porto-de-galinhas-faz-20-anos_76933.html> Acesso em: 09 de junho de 2020.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.

ROCHA NETO, J.M.; CRAVIDÃO, F.D. As Disputas Territoriais entre Distintas Atividades Econômicas: o processo de “desturistificação” de Porto de Galinhas frente ao Complexo Portuário de Suape/PE. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 13, n. 1, p. 113-130, 2015.

SILVA, L.B. da. **Conflitos Socioambientais na Praia de Gaibu: a influência do turismo na apropriação do espaço e seus efeitos na luta pela efetivação dos direitos sociais**. 2007. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

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. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. New York: Oxford University Press, 2009.

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.

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.

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.

YI, Y.; HE, X.; NDOFOR, H.; WEI, Z. Dynamic Capabilities and the Speed of Strategic Change: evidence from China. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 01, p. 18-28, 2015.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J.W. The Rise of the Sharing Economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. **Journal of Marketing Research**, v.54, n. 5, p. 687-705, 2017.

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