



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO À CRISE DA PANDEMIA DA COVID-19 NO SETOR HOTELEIRO: UM OLHAR A PARTIR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

PALOMA MONTEIRO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este estudo integra um projeto financiado pela UFPB (Universidade Federal da Paraíba), a quem as autoras expressam agradecimentos

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO À CRISE DA PANDEMIA DA COVID-19 NO SETOR HOTELEIRO: UM OLHAR A PARTIR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

1 Introdução

As empresas estão, cada vez mais, inseridas em ambientes altamente competitivos e este cenário exige das mesmas um constante movimento de inovação em direção ao aumento da produtividade e da competitividade (GONZALEZ; MELO, 2019). Alguns fatores responsáveis por esse contexto são a rivalidade entre as organizações, os avanços tecnológicos e o já conhecido processo de globalização (CASTRILLON, 2018). Diante disso, é necessário que, diante do dinamismo ambiental, as rotinas operacionais e as capacidades da organização sejam ajustadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), a fim de alcançar uma vantagem competitiva.

Na literatura é possível encontrar alguns modelos que focam os seus estudos na análise da fonte de vantagem competitiva, a partir de perspectivas teóricas distintas. Dentre elas, as Capacidades Dinâmicas têm se destacado na pesquisa em Administração (MAHRINGER; RENZL, 2018) e tem sido uma referência no entendimento da vantagem competitiva das organizações (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

As Capacidades Dinâmicas surgem como uma evolução das teorias que se propõem a analisar a vantagem competitiva e consistem na capacidade que a empresa tem de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas capazes de lidar com ambientes dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Desse modo, possuir capacidades dinâmicas que tenham um alto potencial contribui de forma efetiva com a renovação e reconfiguração dos recursos, visando a inovação e responder da melhor forma às mudanças encontradas no mercado (ILMUDEEN *et al.*, 2021).

Lidar com esses ambientes que apresentam características de instabilidade e estão sujeitos a mudanças a qualquer momento exige das empresas uma resposta rápida e o desenvolvimento de capacidades que as auxiliem a superar os momentos turbulentos. Nesse sentido, as Capacidades Dinâmicas são uma competência chave com potencial de aumentar a capacidade dos gestores na busca por soluções mais criativas (SOMSING; BELBALY, 2017).

Quando se fala em ambientes dinâmicos, é possível apontar diferentes situações que exigem adaptações por parte das organizações, como crises globais, a própria concorrência, o surgimento de novas tecnologias, desastres naturais etc (GIROD; WHITTINGTON, 2017). Porém, o ano de 2020 trouxe uma das maiores crises sanitárias a atingir o mundo neste início de século, a pandemia da Covid-19 (MACHADO *et al.*, 2020). As principais características dessa doença são a infecção respiratória e a sua facilidade de transmissão, o que fez com que ela se espalhasse pelo mundo em um curto período de tempo, tendo os primeiros casos identificados na China (WU *et al.*, 2020), mais precisamente na cidade de Wuhan (RUAN *et al.*, 2020; YACOURB; EL HAJJAR, 2021).

Como consequência desse cenário pandêmico, questões como o isolamento social, restrições à mobilidade da mão de obra, ruptura de cadeias de suprimentos e redução de fornecimentos, menor confiança do consumidor etc, afetaram as empresas globalmente (SALISU; VO, 2020). Assim, as organizações tiveram que se adaptar de forma rápida e adotar estratégias que as auxiliassem no enfrentamento dessa situação (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Um dos setores que foram impactados com as ações utilizadas para controlar a pandemia da Covid-19 foi o setor hoteleiro e isso foi percebido a partir de três pontos de vista: do comércio, do consumidor e da força de trabalho. Com o isolamento social, forte estratégia adotada no início da pandemia, muitos hotéis tiveram que fechar por um tempo, assim como também houve o toque de recolhida aos residentes e uma diminuição no fluxo de viagens

(YACOUB; EL HAJJAR, 2021), fazendo com que o setor hoteleiro vivesse um momento de pausa (LIU; HUNG, 2021). Ademais, com a queda na demanda de clientes, as porcentagens de ocupação dos hotéis caíram proporcionalmente (LAI; WONG, 2020).

Considerando os impactos vivenciados no setor hoteleiro decorrentes das medidas restritivas ocasionadas pela Covid-19 e que exigiu uma nova configuração em seus processos e serviços, este estudo chega a seguinte questão de pesquisa: **quais as estratégias de enfrentamento à crise gerada pela pandemia da Covid-19 de hotéis do Brejo Paraibano?** Logo, o objetivo dessa pesquisa é a partir da ótica das capacidades dinâmicas, identificar as estratégias de enfrentamento à crise gerada pela pandemia da Covid-19 de um hotel localizado na microrregião do Brejo Paraibano.

O Brejo Paraibano é uma microrregião composta por 8 municípios (Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Bananeiras, Borborema, Matinhas, Pilões e Serraria) que tem se destacado e atraído a atenção de turistas e investidores do ramo turístico e hoteleiro (COSTA *et al.*, 2015; LIMA; SINÉSIO, 2017). Além disso, 7 desses 8 municípios fazem parte de um importante roteiro turístico conhecido nacionalmente, o Caminhos do Frio, que tem sido um produto turístico relevante para a região e que contribui de forma significativa para o seu desenvolvimento (CHIM-MIKI; RIBEIRO; MOREIRA, 2020).

Dessa forma, este estudo trará contribuições teóricas e práticas. Na teoria, poderão ser vistas a partir da disseminação do conhecimento científico na área, fortalecendo as pesquisas que relacionam o papel das capacidades dinâmicas em cenários de crises no setor hoteleiro. Na prática, poderão contribuir com a geração de ideias que poderá servir de exemplo para outras organizações/hotéis, de como lidar com ambientes instáveis e como aplicar estratégias.

Após a introdução, este artigo estrutura-se da seguinte forma: inicia-se com o referencial teórico, apontando os principais conceitos e características das Capacidades Dinâmicas, seguido dos aspectos metodológicos, em que é apresentando o caminho seguido para operacionalização da pesquisa. Posteriormente, é apresentada a seção de análise dos resultados, no qual os principais resultados são discutidos a partir da teoria estudada e, por último, as considerações finais que contemplam o fechamento do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia e Capacidades Dinâmicas

O ambiente dinâmico no qual as organizações operam atualmente é marcado por uma instabilidade que atinge as esferas econômicas, sociais, mercadológicas, políticas e tecnológicas (RODRIGUES; COSTA, 2021), exigindo que as empresas tenham sua atenção voltada à elaboração de estratégias assertivas visando contornar as mudanças em ambientes complexos e instáveis.

Mintzberg *et al.* (2007) apontam que a estratégia é um plano, ou seja, algo que funciona de forma consciente e pretendida para lidar com alguma situação. Ainda, Hitt, Ireland e Hoskisson (2018) afirmam que a estratégia refere-se a um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, funcionando como um indicador do que a empresa pretende ou não fazer.

Os autores seminais em estratégia a definem como um fator que rege o comportamento da organização por meio de suas ações, recursos e regras (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965). Percebe-se, portanto, que na literatura há uma variação de concepções e definições teóricas sobre o conceito de estratégia. Assim, mesmo que grande parte dos autores considere que as estratégias utilizadas de forma correta apresentam um potencial contributivo nas organizações, não há uma definição precisa sobre ela ou como alcançá-la (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Ribeiro e Neto (2021) indicam que o ponto central da pesquisa em estratégia reside no foco na vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva pode ser entendida como um valor econômico superior em relação ao seu concorrente, ou seja, significa que uma empresa possui um diferencial que lhe permite ter um desempenho superior no mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007). Logo, é necessário um movimento de renovação contínua da organização, que atenda as necessidades internas e externas para que a vantagem competitiva possa ser garantida (RIBEIRO; NETO, 2021).

A vantagem competitiva pode ser analisada a partir de duas perspectivas distintas. A primeira linha de pensamento foca nos aspectos externos à organização (PORTER, 1996; HAYEK, 1980; SCHUMPETER, 1982), ou seja, o mercado e a estrutura das indústrias (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essa corrente foi amplamente difundida pelos estudos de Michael Porter que centrava seu foco na análise de posicionamento.

Já a segunda linha de pensamento foca na dimensão interna da organização, ou seja, em seus recursos, competências e capacidades. Essa abordagem enfatiza que a vantagem competitiva é obtida a partir de uma combinação de recursos e capacidades heterogêneos e de difícil imitação (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991). Essa abordagem é representada principalmente pelos estudos de Jay Barney acerca da *Resource-Based View* (RBV).

Contudo, a RBV recebe algumas críticas por não considerar a dinamicidade do ambiente e pelo fato de que apenas ter a posse de recursos estratégicos não é capaz de criar valor para gerar uma vantagem competitiva sustentável (PRIEM, BUTLER, 2001). Eisenhardt e Martin (2000) ressaltam que a RBV dispõe de informações fundamentais no tocante a vantagem competitiva, porém não expressa claramente como a vantagem competitiva é alcançada, nem como as empresas conseguem ter vantagem competitiva em cenários dinâmicos. Logo, a RBV não considera o ambiente instável em que as organizações estão inseridas (NEVO; WADE, 2011).

É nesse contexto que surge a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, teoria mais adequada para responder as questões relacionadas ao ambiente turbulento (ILMUDEEN *et al.*, 2021). Segundo Garcia (2017), a teoria das Capacidades Dinâmicas surgiu como uma necessidade de suprir as lacunas deixadas pelos modelos que analisam a vantagem competitiva das organizações. Quanto à definição, Teece, Pisano e Shuen (1997), referências em estudos que envolvem a teoria das capacidades dinâmicas, a definem como a capacidade que a empresa tem de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas capazes de lidar com ambientes dinâmicos, ou seja, ambientes que mudam com facilidade e rapidez.

Para os autores, há muitas teorias dispostas a explicar como alcançar e manter uma vantagem competitiva, mas há um vazio em teorias que analisem como as empresas constroem suas vantagens em cenários de rápida mudança. Nesse sentido, nas últimas décadas as capacidades dinâmicas vêm recebendo bastante atenção na pesquisa em administração (MAHRINGER; RENZL, 2018).

De maneira sintética, Mahringer e Renzl (2018) indicam que o conceito das capacidades dinâmicas funciona como um fator de ajuste entre o ambiente externo e as capacidades e as rotinas operacionais. Essas capacidades podem levar a organização a desenvolver métodos próprios de forma rápida e eficaz no enfrentamento de problemas e situações inéditas (CASTRILLON, 2018). Conforme colocam Zollo e Winter (2002), a partir das capacidades dinâmicas as empresas conseguem adaptar suas rotinas operacionais e suas capacidades visando ter um alto nível de eficácia, algo que é fundamental para as organizações.

Assim, entende-se que a vantagem competitiva de uma empresa é determinada pelas capacidades dinâmicas, ou seja, na capacidade que a empresa tem de inovar, adaptar e reconfigurar os recursos e capacidades que possui (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014). A vantagem competitiva é alcançada, portanto, pela

forma como as coisas são feitas, especificamente nos termos das rotinas, padrões de prática ou aprendizagem utilizada (BOJESSON; FUNDIN, 2021).

Um ponto importante de ser ressaltado a cerca das capacidades dinâmicas são as dimensões que as compõem. Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que existem muitas dimensões que devem ser compreendidas para que seja possível entender as capacidades dinâmicas no nível empresarial. Contudo, os autores destacam três: processos, posições e trajetórias.

Os processos podem ser entendidos como a forma como são feitas as coisas no ambiente empresarial, ou seja, suas rotinas, padrões ou aprendizagem utilizadas. As posições referem-se as coisas que as empresas possuem em termos de tecnologia, propriedade intelectual, ativos, complementares, base de clientes e as relações externas com fornecedores. Já os caminhos consistem nas alternativas estratégicas que estão disponíveis e aos retornos crescentes, sejam eles presentes ou ausentes (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997).

Ademais, existem três tipos de capacidades dinâmicas citadas por Teece (2007), sendo elas: detecção (*sensing*); apreensão (*seizing*); e reconfiguração (*reconfiguring*). A capacidade de detecção ou *sensing* refere-se à capacidade de perceber e interpretar os estímulos de mudanças advindos do ambiente organizacional, para que seja possível identificar oportunidades e ameaças (VRONTIS *et al.*, 2021). Ela é caracterizada pelo investimento em pesquisas, exploração de mercados e tecnologias e captura de ideias (TEECE, 2007), permitindo que a organização possa entender e atender as tendências que surgem no mercado (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Apreensão ou *seizing* significa que a empresa sabe aproveitar as oportunidades, sendo abordada a partir dos produtos, processos ou serviços. Pra isso, há o investimento nas atividades de desenvolvimento e comercialização, focando no aprimoramento das competências tecnológicas e dos ativos complementares (TEECE, 2007). Essa capacidade apresenta um potencial alto de desafio, visto que é necessário ter habilidades de investimentos, tomar decisões e ter a capacidade de assumir riscos (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Por fim, a reconfiguração ou *reconfiguring* consiste na capacidade de reconfigurar e recombinar os ativos e as estruturas organizacionais. Teece (2007) explica que o aproveitamento dessa capacidade permite que a empresa possa crescer e aumentar seus recursos e ativos. Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021) apontam que, para que isso aconteça, as empresas devem concentrar seus esforços na reconfiguração e renovação das rotinas, processos gerenciais e incentivos.

Desse modo, a capacidade de detecção é responsável por perceber as oportunidades e ameaças existentes, enquanto que a capacidade de apreensão irá responder à essas oportunidades que foram percebidas e a capacidade de reconfiguração atua como um fator de renovação contínua. Assim, todas essas capacidades atuam como elementos fundamentais na construção da vantagem competitiva (TEECE, 2007).

Em síntese, se uma empresa tem conhecimento de suas capacidades dinâmicas e as aprimoram, certamente irão responder bem às situações e continuarão tendo resultados positivos, visto que as capacidades dinâmicas são fundamentais no alcance da vantagem competitiva (KAY; LEIH; TEECE, 2018).

3 Método

O presente estudo objetivou, a partir da ótica das capacidades dinâmicas, identificar as estratégias de enfrentamento à crise gerada pela pandemia da Covid-19 de um hotel localizado na microrregião do Brejo Paraibano. Para isso, foi utilizada a abordagem qualitativa para operacionalização da pesquisa, por ser uma abordagem que está interessada na compreensão da

percepção dos indivíduos e na singularidade das experiências (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010), sendo adequada ao que esse trabalho propõe.

Quanto aos objetivos, esta investigação tem caráter descritivo, pois objetiva descrever as especificidades de determinada população ou fenômeno (GIL, 2018). De modo geral, o uso da pesquisa descritiva é feito quando o intuito é identificar e obter informações sobre as características de determinado assunto (COLLIS; HUSSEY, 2005), nesse caso, as estratégias que foram utilizadas pelo hotel em questão.

Esta pesquisa enquadra-se, ainda, como um estudo de caso único. O estudo de caso único objetiva investigar um fenômeno em profundidade e em seu contexto real (YIN, 2015), caracterizando-se por ser um estudo profundo e exaustivo (GIL, 2018) e fazendo com que seja possível ter uma visão holística do mundo real (YIN, 2015; GIL, 2018). O caso escolhido trata-se de um hotel situado no município de Bananeiras - PB que, por questões de confidencialidade, será identificado com o nome fictício de hotel *Alpha*. A escolha deste hotel se deu pelos critérios de conveniência e acessibilidade para participação na pesquisa, uma vez que havia disponibilidade para fornecer as informações necessárias (HAIR *et. al*, 2005), além da representatividade que o hotel possui para o turismo do município e do estado, sendo uma das hospedagens mais procuradas da Paraíba como destino do luxo e relaxamento.

A principal técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, uma vez que buscava-se compreender a percepção dos sujeitos de pesquisa sobre o tema abordado (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010). Tal técnica proporciona uma maior flexibilidade, uma vez que, durante a aplicação da entrevista, novos questionamentos podem surgir e serem feitos (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010). A entrevista ocorreu em abril de 2022, de forma remota, utilizando a plataforma *Google Meet*, tendo duração de 23 minutos. Nesta oportunidade, foi entrevistada a diretora geral do hotel analisado, que está há 8 anos no cargo. Em seguida, deu-se, início ao processo de transcrição e codificação das respostas, no qual a entrevista foi transcrita, literalmente, a partir do áudio da gravação.

Ademais, a entrevista teve como base um roteiro pré-estabelecido que permitiu que a entrevistada falasse abertamente sobre as questões abordadas, mas de forma orientada (MERRIAM, 2009). A elaboração desse roteiro foi baseada nos estudos de Garrido *et. al* (2020), Santos e Zilber (2014) e Teece (2007), dividindo-se em três tópicos, sendo o primeiro para a construção de um breve perfil da entrevistada; o segundo com questões sobre o perfil da empresa; e o último com questões relacionadas aos três tipos de capacidades dinâmicas: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, na qual é feito o uso de ferramentas metodológicas, tais como textos (escritos ou verbais), documentos e imagens, de forma sistemática para classificar o conteúdo em um sistema de categorias capaz de extrair significados (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2012; BARDIN, 2011). Para isso, foi utilizada a estrutura proposta por Bardin (2011) que conta com três fases: (1) pré-análise, que consiste na organização e sistematização do material; (2) exploração do material, responsável pela codificação e definição das categorias de análise; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, no qual há o destaque das informações analisadas resultando nas inferências e interpretações da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011).

4 Análise Dos Resultados

Nesta seção será apresentada a análise dos resultados obtidos, iniciando com uma breve caracterização do hotel analisado e, em seguida, uma explanação sobre as estratégias de enfrentamento utilizadas durante a pandemia da Covid-19.

4.1 Caracterização do Hotel

O hotel *Alpha* foi fundado no ano de 2014 na cidade de Bananeiras-PB, cidade que integra um conjunto de municípios que formam a região do Brejo Paraibano. Em sua atuação, o hotel está baseado em uma estrutura organizacional que compreende a diretoria, gerente geral, gerente operacional - responsável pelos apartamentos, pela qualidade de serviços e hóspedes, chefe de cozinha, auxiliares, garçons e camareiras que, juntos, totalizam 18 funcionários.

No que se refere à estratégia, o hotel realiza planejamentos de periodicidade mensal e anual, na intenção de associar uma visão de longo prazo com certa flexibilidade e acompanhamento. Esse planejamento envolve a definição de metas e objetivos que o auxiliam no alcance seus objetivos e níveis de faturamento, por meio de uma programação, metas de faturamento e metas de reforma, elaboradas pela diretoria do hotel com o auxílio da gerência. Trata-se, portanto, de uma prática fundamental adotada pelo hotel em questão, visto que um planejamento estratégico deve ser um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações, de forma que esteja embasado nos problemas ou desafios da organização (FALQUETO *et al.*, 2019).

Já em se tratando de vantagens competitivas, segundo a entrevistada, o principal diferencial do hotel consiste em seu potencial histórico. Mais especificamente, ocorre que a estação ferroviária do município de Bananeiras, inaugurada em 1925 e desativada em 1967, foi transformada no espaço de hospedagens que atualmente o hotel está instalado, sendo um dos mais sofisticados da Paraíba. Logo, o hotel traz consigo aspectos culturais e históricos que despertam a curiosidade e o interesse dos turistas. Ademais, neste empreendimento foi criado um perfil de pousada de charme, ou seja, um padrão classe A que conta com materiais sofisticados e dificilmente encontrados em outros hotéis da região.

4.2 Estratégias de Enfrentamento à Crise

Sob o olhar das capacidades dinâmicas, buscou-se identificar as estratégias adotadas pelo hotel em questão para lidar com as transformações e impactos impostos pela pandemia da Covid-19. Para isso, a análise aqui conduzida está norteada pelo entendimento das capacidades de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*).

A partir das respostas obtidas verificou-se que a prática de identificar oportunidades no mercado é realizada de maneira informal, o que costuma ocorrer por meio da própria observação da diretoria do hotel. Nesse sentido, foi relatado que é possível notar uma maior movimentação dos turistas na cidade de Bananeiras em períodos como o Natal, Carnaval e Semana Santa, por exemplo, por isso em períodos que antecedem essas datas, a gestão do hotel já se prepara para divulgar seus serviços e os atrativos da cidade, interagindo com os turistas, principalmente, por meio das redes sociais, como o *Instagram*.

Além disso, para identificação de possíveis ameaças que possam prejudicar a vantagem competitiva do hotel, a entrevistada relatou que esta ação também é feita por meio da observação. Essa observação ocorre de maneira não planejada, mas tem permitido monitorar concorrentes que estão entrando no mercado hoteleiro e feito com que o hotel direcione esforços na capacitação e na qualidade de seus serviços. Ademais, quando questionada sobre o monitoramento das atividades dos concorrentes, dos clientes e dos fornecedores, a diretora do hotel relatou que, frequentemente, as atividades vêm sendo monitoradas unicamente pelas redes sociais. Percebe-se, portanto, ações desprovidas de formalidade, o que pode distanciar-se da capacidade de interpretar, aprender, criar e analisar, complementada com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, destacada por TEECE (2007).

Segundo a entrevistada, a principal ameaça identificada durante a crise gerada pela pandemia da COVID-19 foi o fato de o hotel ficar fechado por um período de 4 meses, diante da política de isolamento social. Essa impossibilidade de atendimento presencial fez com que os serviços de hotelaria fossem pausados, sem poder receber hóspedes e, também, sendo necessário demitir alguns funcionários.

Ainda assim, destaca-se que a partir da identificação de oportunidades durante o período da Covid-19, o hotel conseguiu colocar em prática algumas ações, o que revela sua capacidade de apreensão, como: o agendamento do café da manhã – o que ocorreu no período de reabertura das atividades, na intenção de evitar aglomerações e deixar o hóspede mais seguro; *delivery* – como o hotel possui um restaurante em suas dependências, o *delivery* permitiu que o hotel obtivesse faturamento durante o período de suspensão das atividades presenciais, utilizando a estrutura já existente; comercialização de cestas de café da manhã e combos de almoços em datas festivas, como dia das mães e dia dos namorados, por exemplo.

Conforme apontam Zalusk *et al.* (2021), a capacidade de apreensão constitui-se das estruturas empresariais para aproveitar as oportunidades e que, uma vez que essas oportunidades são identificadas, devem se materializar na oferta de novos produtos, processos ou serviços. É importante acrescentar um fator relevante na análise da atuação do hotel nesse período, que é o fato da cidade de Bananeiras ser uma cidade turística e que possui muitos condomínios residenciais de alto padrão, o que fez com que, mesmo no auge da pandemia, a cidade permanecesse cheia de visitantes que escolheram a cidade para passar o período pandêmico.

Ainda, alguns fatores que facilitaram a implementação dessas ações foram aplicativos e as redes sociais. No caso do *delivery*, o hotel fez o uso de um aplicativo que preparava o pedido de maneira organizada e prática, facilitando todo o processo de preparo e entrega. Já as redes sociais funcionavam como um apoio à divulgação das atividades, bem como foram realizadas publicações patrocinadas via *Instagram*, visando um maior alcance de público. Contudo, a diretora relata dificuldades na execução dessas atividades, principalmente pelo fato da clientela ter diminuído, dificultando a forma de operacionalização do trabalho diário, sendo necessária uma adaptação de toda equipe.

No que se refere à capacidade de reconfiguração, o hotel analisado concentra esforços na renovação das rotinas principalmente com base na atuação de uma consultora, responsável por analisar os processos e procedimentos realizados, modificando-os de acordo com as necessidades. Exemplos disso são a forma de exposição do cardápio, que foi alterada e passou a ser feita não mais de forma física, mas apenas pelo *QR Code*, assim como o uso do álcool em gel como um elemento obrigatório do hotel, criando um procedimento operacional padrão.

É possível citar também a ampliação realizada no restaurante, o que impactou e gerou a necessidade de planejamento para readequação do salão, da cozinha e dos funcionários. Identificou-se, portanto, um modelo de negócio aberto às mudanças, fortalecido por um clima organizacional de confiança entre a gestão do hotel e seus colaboradores. Segundo a entrevistada, durante as reuniões a gestão se coloca em uma posição de escuta das ideias dos colaboradores, assim como busca, por meio de seus canais de comunicação, criar espaços para interação com seus clientes, ouvindo críticas e sugestões.

Por fim, considerando todo o cenário pandêmico vivenciado e as ações realizadas que foram resultantes desse período de reconfiguração, os planos da gestão do hotel pós-pandemia são de dar ênfase nos serviços de entrega do restaurante, que foram interrompidos com a reabertura do hotel e a ampliação do espaço físico do restaurante, além de trabalhar na inclusão do hotel no chamado roteiro de charme, marcado por instalações de valor histórico ou arquitetônico, onde a modernidade e o luxo das acomodações se harmonizam com a tradição e a cultura da região onde se localizam. Assim, a capacidade de reconfiguração implica em movimentos no sentido de modificar ativos tangíveis e intangíveis (TOMETICH *et al.*, 2019).

O Quadro 1 apresenta um resumo das estratégias adotadas pelo hotel Alpha para lidar com as transformações e impactos impostos pela pandemia da Covid-19, à luz das capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Estratégias de enfrentamento à crise adotadas pelo hotel Alpha

CAPACIDADES	DETECÇÃO (<i>SENSING</i>)	PRÁTICAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		Observação informal	Cidade turística e com movimentação frequente	Suspensão das atividades presenciais
		Monitoramento do mercado pelas redes sociais	Necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços	
	Consumo constante e crescente de <i>delivery</i>			
APREENSÃO (<i>SEIZING</i>)	Agendamentos de hospedagens e refeições			
	<i>Delivery</i> do restaurante			
	Comercialização de cestas de cafés e combos			
	Uso de novas tecnologias (aplicativos e <i>QR Code</i>)			
	Medidas preventivas nos procedimentos			
RECONFIGURAÇÃO (<i>RECONFIGURING</i>)	Ações nos serviços de <i>delivery</i>			
	Inclusão no roteiro do charme			
	Medidas sanitárias			

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Em síntese, identificou-se que o hotel analisado apresentou uma capacidade de identificação de oportunidades e ameaças com necessidade de aperfeiçoamento, já que isso tem ocorrido de maneira muito informal, porém tem conseguido aproveitar oportunidades e reconfigurar-se, lidando com as incertezas e adaptando seu negócio.

5 Considerações Finais

O setor hoteleiro da microrregião do Brejo Paraibano é amplamente reconhecido pelos meios de hospedagens alternativos que possui e que atende as necessidades de turistas de diferentes perfis, mas que buscam essencialmente o turismo rural e temperaturas amenas. Com o avanço da pandemia da Covid-19, os hotéis tiveram que se adaptar e reconfigurar a forma como os seus serviços eram ofertados, por isso o presente estudo objetivou, a partir da ótica das capacidades dinâmicas, identificar as estratégias de enfrentamento à crise gerada pela pandemia da Covid-19 de um hotel localizado na microrregião do Brejo Paraibano. Desse modo, considerando o caminho metodológico percorrido e os resultados aqui apresentados é possível afirmar que o objetivo deste estudo foi alcançado com sucesso.

A partir da análise dos resultados, as estratégias de enfrentamento identificadas foram: a observação informal, o monitoramento do mercado pelas redes sociais, os agendamentos das hospedagens e refeições, o *delivery* do restaurante, a comercialização de cestas de cafés e combos, o uso de novas tecnologias e as medidas preventivas inseridas de maneira definitiva nos procedimentos do hotel.

Percebe-se que a capacidade de detecção (*sensing*) foi o principal meio responsável pelas práticas e implementação das estratégias. Mesmo que tenha sido realizado em sua maior parte pela observação informal, o hotel conseguiu agir, se adaptar e se reconfigurar diante do cenário que foi imposto. Ainda assim, é importante ressaltar que essa capacidade precisa ser aprimorada, pois somente a observação informal não é capaz de sustentar a inserção de estratégias eficazes em outros cenários.

Quanto as capacidades de apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*) é possível perceber que elas vêm sendo bem desenvolvidas, pois, durante o período da pandemia

da Covid-19, o hotel fez a aplicação de estratégias de enfrentamento, sabendo aproveitar as oportunidades, identificando as ameaças e reconfigurando os seus recursos. A partir das estratégias implementadas, foi possível pensar em novas estratégias para serem aplicadas no retorno presencial das atividades, visando um maior aproveitamento das capacidades e o aumento dos seus recursos.

Logo, os achados permitem afirmar que as capacidades dinâmicas apresentam um alto potencial contributivo para as estratégias de enfrentamento à crise gerada pela pandemia da Covid-19, visto que elas permitem que oportunidades e ameaças sejam percebidas, assim como buscar ações práticas para aproveitar essas oportunidades e meios para evitar que as ameaças prejudiquem a vantagem competitiva. Em se tratando especificamente de cenários de crises no setor hoteleiro, isso fortalece as pesquisas que relacionam o papel das capacidades dinâmicas com o setor e dissemina o conhecimento científico na área.

Trata-se, portanto, de uma contribuição acadêmica importante, ainda mais diante do fato de que a pandemia da Covid-19 trouxe e ainda traz incertezas para o mundo todo, ou seja, ainda se desconhece todos os seus impactos para organizações de diferentes tamanhos e mercados. Com as estratégias aplicadas e relatadas neste estudo, permite-se novos *insights* que poderão ser aprimorados em momentos futuros, e até mesmo, podem servir para outros segmentos que tenham de lidar com cenários instáveis.

Como limitação do estudo, aponta-se a dificuldade de acesso e disponibilidade aos gestores hoteleiros, o que dificultou a aplicação de mais entrevistas para que se tivessem mais casos e, conseqüentemente, uma análise mais robusta sobre o cenário do Brejo Paraibano. Assim, os resultados aqui apresentados não permitem generalizações para outras realidades. Como sugestão de estudos futuros, têm-se: (a) aplicação de estudo de casos múltiplos, envolvendo outros hotéis da região e (b) ampliação do número de entrevistados, considerando colaboradores e turistas.

Referências

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOJESSON, C.; FUNDIN, A. Exploring microfoundations of dynamic capabilities – challenges, barriers and enablers of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 34, n. 1, p. 206-222, 2021.

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

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CAMISÓN, C. VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n.1, p. 2891-2902, 2014.

CASTRILLON, M. A. G. Dynamic Capacity of Adaptation. **Vis. futuro**, v. 22, n. 1, p. 135-148, 2018.

CHIM-MIKI, A. F.; RIBEIRO, R. O.; MOREIRA, V. F. ELEMENTOS DE COOPETIÇÃO EN REDES PARA CIRCUITOS TURÍSTICOS. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 29, n.4, p. 1076-1095, 2020.

COSTA, A. S.; OLIVEIRA, V. G.; PEREIRA, A. R.; BORGES, P. F.; ARAÚJO, L. S. Estudo do clima na região do brejo paraibano utilizando técnicas de series temporais, para previsão com o modelo SARIMA. **Gaia Scientia**, v. 9, n. 1, p. 127-133, 2015.

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

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa [recurso eletrônico]: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GARRIDO, I. L.; KRETSCHMER, C.; VASCONCELLOS, S. L.; GONÇALO, C. R. Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1121–1133, 2017.

GONZALEZ, R. V. D.; MELO, T. M. Analyzing dynamic capability in teamwork. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 6, p. 1196-1217, 2019.

GARCIA, A. E. G. A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 69-90, 2017.
HAIR, J. F., J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYEK, F. A. **Individualism and Economic Order**. Chicago: Chicago University Press, 1980.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos**. São Paulo: Cengage, 2018.

ILMUDEEN, A.; BAO, Y.; ALHARBI, I. M.; ZUBAIR, N. Revisiting dynamic capability for organizations innovation types: Does it matter for organizational performance in China?. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 507-532, 2021.

KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: A restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 4, p. 623-638, 2018.

LIMA, T. B.; SINÉSIO, I. S. As competências de gestores hoteleiros: reflexões entre formação e atuação profissional em hotelaria no brejo paraibano. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 3-21, 2017.

LAI, I. K. W.; WONG, J. W. C. Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 10, p. 3135-3156, 2020.

LIU, C.; HUNG, K. A multilevel study on preferences for self-service technology versus human staff: insights from hotels in China. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, 102870, 2021.

MAHRINGER, C. A.; RENZL, B. Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. **Journal os Accounting & Organizational Change**, v. 14, n. 1, p. 61-79, 2018.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MACHADO, R. B.; FONSECA, D. G.; MEDEIROS, F. M.; FERNANDES, N. Educação física escolar em tempos de distanciamento social: panorama, desafios e enfrentamentos curriculares. **Movimento**, v. 26, e26081, 2020.

NEVO, S.; WADE, M. Firm-level benefits of it-enabled resources: a conceptual extension and an empirical assessment. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 4, p. 403-418, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 57-66, 2001.

RIBEIRO, O. C. R.; NETO, P. J. S. Sustainable competitive advantage and green innovation: a review of joint scale propositions. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 3, p. 1-20, 2021.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. Estratégia organizacional e cenários de incerteza. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 140-146, 2021.

RUAN, L.; WEN, M.; ZENG, Q.; CHEN, C.; HUANG, S.; YANG, S.; YANG, J.; WANG, J.; HU, Y.; DING, S.; ZHANG, Y.; ZHANG, H.; FENG, Y.; JIN, K.; ZHUGE, Q. New Measures for the Coronavirus Disease 2019 Response: A Lesson From the Wenzhou Experience. **Clinical Infectious Diseases**, v. 71, n. 15, p. 866-869, 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalisme, socialisme et démocratie**. Paris: Editions Payot, 1982.

SANTOS, T. L.; ZILBER, M. A. Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa do setor de serviços de valor agregado. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 213-234, 2014.

SALISU, A. A.; VO, X. V. Predicting stock returns in the presence of COVID-19 pandemic: The role of health news. **International Review of Financial Analysis**, v.71, 101546, 2020.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOMSING, A.; BELBALY, N. A. Managerial Creativity: The Roles of Dynamic Capabilities and Risk Preferences. **European Management Review**, v. 14, n. 4, p. 423–437, 2017.

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.

TOMETICH, P.; FRACASSO, E.; ZEN, A.; ENGELMAN, R. A decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e3627, 2019.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VRONTIS, D.; EL CHAARANI, H.; EL ABIAD, Z.; EL NEMAR, S.; HADDAD, A. I. Managerial innovative capabilities, competitive advantage and performance of healthcare sector during Covid-19 pandemic period. **Foresight**, v. 24, n. 3/4, p. 504-526, 2021.

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 8-21, 2017.

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

WU, F.; ZHAO, S.; YU, B.; CHEN, Y. M.; WANG, M.; SONG, Z. G.; HU, Y.; TAO, Z. W.; TIAN, J. H.; PEI, Y. Y.; YUAN, M. L.; ZHANG, Y. L.; DAI, F. D; LIU, Y.; WANG, Q. M.; ZHENG, J. J.; XU, L.; HOLMES, E. C.; ZHANG, Y. Z. A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. **Nature, United Kingdom**, v. 579, n. 7798, p. 265-269, 2020.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YACOUB, L.; ELHAJJAR, S. How do hotels in developing countries manage the impact of COVID-19? The case of Lebanese hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 3, p. 929-948, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

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