

## **A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE UMA REDE HOTELEIRA PARAIBANA**

**KAMILLA NAYARA BATISTA PIMENTEL**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à CAPES, CNPQ e a UFPE pelo financiamento subsidiado pelo Edital PROPG nº 06/2022 (UFPE).

# A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE UMA REDE HOTELEIRA PARAIBANA

## 1. INTRODUÇÃO

A instabilidade no ambiente econômico com mudanças tecnológicas, o ritmo de desregulamentação e a transformação de determinadas atividades exigem das empresas adaptação (SAEIDI et al., 2019; LI; EASTERBY-SMITH; HONG, 2019). Essa capacidade influencia a flexibilidade organizacional (PARKER; AMEEN, 2018).

A habilidade de adaptar-se ao ambiente demanda competências para garantir lucratividade e continuidade no mercado (JANTUNEN et al., 2018). As capacidades dinâmicas se tornam essenciais para lidar com mudanças ambientais rápidas e melhorar a competitividade (TEECE, 2007; ZHOU et al., 2017). Desse modo, as capacidades dinâmicas são definidas como a capacidade de uma empresa para fazer ajustes devido a sua evolução no ambiente de negócios em mudanças (SEO et al., 2021). Sendo assim, já se reconhece que as organizações de turismo também podem utilizar capacidades dinâmicas para sobreviver e buscar crescimento (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022). Ressalta-se que o turismo é um incentivador para o crescimento econômico e desenvolvimento financeiro, visto que possui potencial de acelerar ainda mais o crescimento (EHIGIAMUSOE, 2021), por meio de infraestrutura, educação e segurança para atrair turistas e receita para a localidade (TANG; SALMAN; ABOSEDRA, 2019).

O turismo é considerado uma área promissora na condição de desenvolvimento econômico, mudanças ambientais e socioculturais, oportunidades de emprego, novos valores de consumo, disseminação de conhecimento técnico e desenvolvimento de novos mercados e produtos (DOGRU; BULUT, 2018; WEBSTER; IVANOV, 2014). Ao considerar a hotelaria como uma das principais atividades do turismo (MARTINS; VAZ; ALVES, 2021), justifica-se investigar a rede hoteleira selecionada. Pattanasing, Aujirapongpan e Srimai (2019) apontam que empresas hoteleiras de elevada performance estão positivamente ligadas às capacidades dinâmicas. Isso também sugere que os dirigentes hoteleiros devem estar em alerta para a instabilidade do ambiente externo, que pode afetar a percepção, aproveitar as mudanças e reconfigurar processos, rotinas e atividades para acompanhar o dinamismo do ambiente externo (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022).

Dessa forma, destaca-se a cidade de João Pessoa que é o principal espaço turístico do Estado da Paraíba e com mais transformação econômica da região, além de ser um dos 65 destinos indutores do turismo no Brasil e único na Paraíba (MTUR, 2019). Como as capacidades dinâmicas geralmente surgem no ambiente de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), existem estudos que mostram que o setor de turismo deve ser investigado sob essa ótica (LEONIDOU et al., 2015). Desse modo, as empresas do segmento precisam de mais atenção de pesquisas (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022), considerando que o setor já pratica atividades em ambientes de mudanças rápidas. As investigações de capacidades dinâmicas em prestadoras de serviços, especificamente no turismo, são consideradas limitadas (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022). Tendo em vista que pesquisadores ainda não propuseram ações específicas para que as organizações dessa indústria se adaptem rapidamente ao ambiente (PEREIRA-MOLINER et al., 2021).

Portanto, as capacidades dinâmicas se tornam essenciais para a compreensão da vantagem competitiva organizacional na indústria do turismo (PEREIRA-MOLINER et al., 2021). Pereira-Moliner et al. (2021) dissertam que três capacidades dinâmicas são indispensáveis para explicar o desempenho em hotéis na Espanha, a saber: CD de gestão de recursos humanos, CD de gestão da qualidade e CD sustentável. Contudo, autores também

revelam a existência de lacuna teórica a ser estudada no que se refere às capacidades dinâmicas em diferentes locais e segmentos econômicos.

Diante do exposto, este artigo objetiva identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas na empresa estudada. Para tanto, partiu-se inicialmente para a fundamentação teórica sobre capacidades dinâmicas seguida da explanação da metodologia utilizada na pesquisa e, posteriormente análise dos resultados e discussões. Por fim, é apresentada a conclusão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Capacidades dinâmicas**

O conceito de capacidades dinâmicas (CDs) surgiu a partir da necessidade de identificar por qual razão as empresas têm sucesso e rápidas transformações no ambiente. Estudiosos como Teece e Pisano (1994) desenvolveram a proposta de examinar as capacidades a partir de uma perspectiva dinâmica. Dessa forma, a CD é apresentada como um subgrupo de capacidades e competências.

As capacidades dinâmicas possuem diversas definições de acordo com a literatura. Alguns pesquisadores reconhecem as CD's como processos e rotinas tácitas que facilitam o desenvolvimento das empresas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003). Há estudiosos que entendem como atividades (ALI et al., 2012; TEECE, 2014 ) e outros como recursos, ativos ou a própria organização (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022).

De acordo com Teece (2007), as CDs são capacidades empresariais de complexa replicação e necessárias para que a empresa possa se adaptar às mudanças. O autor ainda explica que:

O sucesso da empresa depende da descoberta e desenvolvimento de oportunidades; a combinação eficaz de invenções geradas internamente e externamente; transferência de tecnologia eficiente e eficaz dentro da empresa e entre empresas; a proteção da propriedade intelectual; a atualização dos processos de negócios das 'melhores práticas'; a invenção de novos modelos de negócios; tomar decisões imparciais; e alcançar proteção contra imitações e outras formas de replicação pelos concorrentes (TEECE, 2007, p. 1320).

McKelvie e Davidson (2009) definem capacidade dinâmica como um feixe de outras capacidades, a exemplo das capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos. Já Pavlou e El Sawy (2011) conceituam CD como um meio de lidar com ambientes turbulentos, ajudando os gerentes a estender, modificar e reconfigurar as capacidades operacionais existentes em novos e que correspondam melhor ao ambiente. Enquanto Helfat e Peteraf (2015) reconhecem as capacidades com as quais os gerentes criam, ampliam e modificam as empresas relacionando à qualidade das decisões gerenciais, à mudança estratégica e ao desempenho organizacional.

Pode-se considerar que CDs operam com um conjunto de recursos e capacidades e as organizações estabelecem habilidades para lidar com as demandas do mercado (TONDOLO; BITENCOURT; 2014). Ademais se adaptam ao ecossistema de negócios e moldam-se por meio de inovações e colaborações com outras empresas, entidades e instituições (TEECE, 2007), a fim de se alinhar com o modelo de negócios e as necessidades e aspirações dos clientes (TEECE, 2018).

O dinamismo do ambiente é um elemento crucial para a formação e uso das capacidades dinâmicas. Desse modo, o dinamismo possui relação com a capacidade de renovar competências das empresas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) a fim de atender às demandas do ambiente de negócios em contínua mudança. Dessa forma, as capacidades dinâmicas se

interligam aos princípios gerenciais, assim como têm o propósito de lidar com riscos e incertezas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

A dinâmica encontra-se entre a mudança e a resposta estratégica da empresa, e o fator tempo é crítico quando se refere à natureza de competição e dos mercados futuros que são complexos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Essas mudanças envolvem certo grau de incerteza quanto aos futuros negócios (AMBROSINI; BROWMAN, 2009).

A variação das capacidades dinâmicas frente ao mercado está de acordo com a velocidade em que as mudanças ocorrem (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Geralmente as mudanças são frequentes, mas em uma trajetória linear e previsível nos mercados moderadamente dinâmicos.

As capacidades dinâmicas são reconhecidas como uma extensão da visão baseada em recursos (RBV) (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022). Em 1959, já havia discussões relacionadas aos recursos internos das empresas (PENROSE, 2009). Penrose é uma das estudiosas que inspiraram a perspectiva teórica da *Resource Based View* (RBV), que explica a vantagem competitiva sustentável por meio dos recursos internos da organização, em razão de que os recursos disponíveis no mercado são homogêneos e geralmente por si não apresentam vantagem competitiva (BARNEY, 1986).

Dessa maneira, Barney (1991) afirma que a vantagem competitiva se diferencia da vantagem competitiva sustentável. Portanto, o autor defende que a busca por fontes de vantagem competitiva sustentável deve focalizar a heterogeneidade e a imobilidade de recursos entre as empresas. Para conquistar a vantagem competitiva sustentável é necessário que o recurso ou a capacidade atenda aos quatro atributos essenciais, quais sejam: (a) valiosos, de forma a explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da organização; (b) raros entre os atuais e potenciais concorrentes; (c) imperfeitamente imitáveis, decorrente de pelo menos uma das seguintes razões: dependência de trajetória para obtenção do recurso (condições históricas de aquisição), causalidade ambígua na relação entre o recurso e a vantagem competitiva ou pela complexidade social do recurso; e (d) não devem possuir substitutos equivalentes detentores dos atributos anteriores (BARNEY, 1991).

Os recursos da empresa incluem os ativos, processos organizacionais, atributos da firma, capacidades e conhecimentos. Tudo isso controlado por uma empresa que implemente estratégias que melhorem a eficiência e eficácia. Os recursos e suas capacidades são a base da empresa (BARNEY, 1991).

Nesse âmbito, as organizações são retratadas como uma composição de recursos (capital físico, humano e organizacional, tangíveis e intangíveis) (WERNERFELT, 1984) e capacidades (PENROSE, 2009). Para tornar-se fonte de vantagem competitiva, é necessário desenvolver capacidades e recursos difíceis de serem replicados pelos competidores (NIEVES; HALLER, 2014).

Desse modo, o presente estudo considera a definição clássica de CD que se trata da capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas para lidar com ambientes em rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ou seja, é a capacidade das empresas de perceber oportunidades e ameaças do mercado e aproveitar as oportunidades para transformar a base de recursos (HUSSAIN; MALIK, 2022).

Quando as capacidades dinâmicas (CD'S) são analisadas na hotelaria, observa-se as principais temáticas abordadas nos últimos 2 anos (2020-2022), ver quadro 1.

**Quadro 1**–Temáticas contempladas nas pesquisas de CD's na hotelaria

Temas	Fontes
Conhecimento	Horng et al. (2022); Marco-Lajara et al. (2022); Sa et al. (2020)
COVID-19	Amar et al. (2021); Liu e Yang (2021); Marco-Lajara et al. (2022)
Inovação	Fan, Lin e Liu (2020); García, Mendivil e Guerrero (2022); Marco-Lajara et al. (2022); Ziyae, Sadeghi e Golmohammadi (2022)
Marketing	Hariandja et al. (2021); Kristiyono e Hariandja (2021); Hariandja e Sartika (2022)

Fonte: Elaboração própria (2023).

O estudo de Sa et al. (2020) aponta que o desempenho das empresas hoteleiras melhora se o empreendimento construir devidamente seu banco de dados de conhecimento a partir de fontes internas e externas de conhecimento por meio de processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Ainda afirmam que a criação de conhecimento, especialmente para aqueles baseados em recursos e capacidades dinâmicas, respectivamente, em resultados renovados da empresa, faz com que possam competir e alcançar desempenho empresarial superior para práticas de negócios eficazes e aumentar o retorno sobre o investimento (SA et al., 2020). Outros autores corroboram afirmando que os hotéis, que expandem o conhecimento como estratégia de gestão, possuem ainda mais efeito positivo das capacidades dinâmicas no desempenho da empresa de hotéis (MARCO-LAJARA et al., 2022). Verifica-se que os gestores de empresas hoteleiras que adotam a gestão de conhecimento aprimoram a vantagem competitiva, alcançam resultados positivos, comportamento de serviço inovador, desempenho financeiro e competitividade (HORNG et al., 2022).

Portanto Soon e Zainol (2011) reconhecem que a indústria hoteleira depende das capacidades dos empreendedores de gerar e explorar conhecimento. Para isso, conhecimentos prévios juntamente com as habilidades dos gestores servem para desenvolver capacidades dinâmicas (NIEVES; HALLER, 2014).

A temática relacionada a covid-19 destaca o processo empreendedor hoteleiro para enfrentar os desafios causados pela pandemia. Amar et al. (2021) apontam que a indústria hoteleira precisa se regular dentro de uma estrutura organizacional adaptativa e afirmam ainda que as capacidades dinâmicas que foram implantadas se tornaram essenciais durante o período da covid-19 nos hotéis da Indonésia, pois a partir disso, gerou um ambiente acolhedor durante o período de mudança. Já Liu e Yang (2021) revelam que foram implantadas tecnologias para as empresas se manterem no mercado hoteleiro no período da covid-19. Os autores ainda afirmam que gerentes hoteleiros são capazes de desenvolver a capacidade de detecção gerando resultados positivos. O estudo realizado por Marco-Lajara et al. (2022) traz a inovação utilizada como diferencial durante a pandemia da covid-19. Segundo os autores, a capacidade de inovar influencia positivamente as capacidades dinâmicas no desempenho do hotel.

Como a hotelaria desenvolve a sua atividade no mercado global, caracterizado por elevado dinamismo e incerteza (PEREIRA-MOLINER et al., 2021), Fan, Lin e Liu (2020) afirmam que é de extrema necessidade explorar a gestão inovadora das empresas hoteleiras, pois há uma melhoria significativa do desempenho da gestão da inovação por meio dessa capacidade dinâmica. García, Mendivil e Guerrero (2022) mostram que a atividade inovadora em hotéis do México afeta positivamente a capacidade dinâmica de marketing associada à gestão do conhecimento. Ziyae, Sadeghi e Golmohammadi (2022) contribuem ao utilizar a perspectiva da inovação em serviços, mas afirmam que a má gestão e a falta de conhecimento são os fatores mais críticos para o fracasso da inovação na hoteleira afetando o desenvolvimento das CD's (ZIYAE; SADEGHI; GOLMOHAMMADI, 2022).

Por fim, destaca-se a temática relacionada ao marketing. Hariandja et al. (2021) apontam que os hotéis que utilizam as capacidades dinâmicas de marketing podem alcançar a excelência em serviços hoteleiros. Nas investigações de Kristiyono e Kariandja (2021) foram identificados aspectos essenciais das capacidade dinâmica de marketing para a hotelaria, tais como: detecção de mercado - para alcançar a excelência do serviço consideram-se os comentários de hóspedes, relatórios de receita, análise de resultados, colaborando nas decisões de marketing frente às tendências do mercado; aprendizado de mercado - que por meio desse aprendizado os hotéis podem responder rapidamente à dinâmica competitiva e implementar os seus programas que se adaptam aos clientes e ao ambiente; e a segmentação e posicionamento de mercado - que possui o papel de oferecer singularidade, comunicar a marca e mantém a seleção do segmento

apropriado facilitando o hotel a projetar e preparar processos de remessa e serviço, assim responder rapidamente, para alcançar a excelência do serviço. Hariandja e Sarkita (2022) complementam ao informar que o desempenho de hotel por meio do uso de estratégia de marketing hoteleiro é um diferencial para se manter competitivo.

### **3. METODOLOGIA**

Esta investigação foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa. A escolha da abordagem qualitativa se justifica a partir do objetivo da investigação. Vale ressaltar que na perspectiva qualitativa, o pesquisador é considerado ator fundamental, responsável por pensar, sentir, perceber e dessa forma, exteriorizar a motivação pelo tema que deseja investigar (GONZÁLEZ, 2020).

Esta pesquisa trata-se de estudo de caso único realizado numa rede hoteleira da Paraíba, com pseudônimo de Cadeia HoteleiraPB. Eisenhardt (1989), Yin (2009) e Harrison et al. (2017) definem estudo de caso como uma investigação detalhada de determinada unidade de análise como um sistema limitado (o caso), ao longo do tempo, dentro de seu contexto. Nesse âmbito, os dados podem ser coletados por meio de observações, entrevistas, grupos focais, análise de documentos, artefatos, dentre outros (YIN, 2014). De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ser usado para obter descrição aprofundada do fenômeno, testar ou gerar uma teoria.

Trata-se ainda de estudo longitudinal em retrospectiva (HOCHMAN et al., 2005), que concebe registros do passado, desde o seu surgimento até o presente momento. Para tanto, os dados foram cuidadosamente coletados e analisados (HOCHMAN et al., 2005). Portanto, as ações estratégicas implementadas na Cadeia HoteleiraPB, no período de 2005 a 2022, foram examinadas. O caso analisado é originário da cidade de João Pessoa-PB. Como fatores de seleção da organização, foram considerados os seguintes critérios: possuir representatividade no destino por meio da sua importância econômica para o estado da Paraíba; ter acesso aos dirigentes; e, ser considerada a maior rede hoteleira paraibana da Paraíba. Destaca-se que a organização possui seis hotéis na Paraíba e uma unidade no Ceará. A rede hoteleira analisada ainda conta com mais dois hotéis franqueados.

Em relação aos entrevistados, foram levados em consideração os seguintes critérios para selecioná-los, a saber: trabalhar na empresa, atuar como gestor e diretor; e ter acesso a informações das ações estratégicas da organização. Para a coleta de dados foi adotada a entrevista semiestruturada e a obtenção de dados secundários. A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado fique à vontade para externalizar seu entendimento sobre o tema abordado, sem se prender ao que foi questionado (MINAYO, 2010). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas de forma presencial, e na impossibilidade de alguns participantes responderem presencialmente, a entrevista foi realizada virtualmente, por meio do Google Meet, com apoio do roteiro de entrevista.

Os respondentes são apresentados no quadro 2. Cada entrevistado possui um código relacionado ao hotel (pseudônimo), também é possível identificar o cargo que ocupa, o tempo de atuação na empresa, formação, e a identidade no ATLAS.ti (código gerado no sistema). Foram entrevistados dez sujeitos, sendo sete gerentes gerais, um gerente financeiro e dois proprietários da rede hoteleira. As entrevistas foram gravadas (presencial e via plataforma Google Meet) e transcritas.

## Quadro 2 – Apresentação dos sujeitos entrevistados

<b>Código dos entrevistados</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Formação</b>	<b>ID Atlas TI</b>
Entrevistado1	Proprietária da Rede hoteleira	20 anos	Turismo	D7
Entrevistado2	Proprietário da Rede hoteleira	20 anos	Administração	D3
Entrevistado 3	Gerente financeiro da Rede hoteleira	8 anos	Administração	D8
Entrevistado 4	Hotel-A - Gerente geral	11 anos	Turismo	D6
Entrevistado 5	Hotel-B - Gerente geral	5 anos	Turismo e Hotelaria	D4
Entrevistado 6	Hotel-C - Gerente geral	8 anos	Gestão Comercial	D66
Entrevistado 7	Hotel-D - Gerente geral	10 anos	Administração	D2
Entrevistado 8	Hotel-E - Gerente geral	15 anos	Administração	D5
Entrevistado 9	Hotel-F - Gerente geral	6 anos	Administração	D10
Entrevistado 10	Hotel-G - Gerente geral	17 anos	Turismo	D9

Fonte: Elaboração própria (2023).

Referente aos dados secundários, foram coletadas matérias divulgadas em revistas e jornais, com o intento de obter informações detalhadas acerca da cadeia hoteleira analisada possibilitando a seleção de evidências para pesquisa (GUBA; LINCOLN, 1981). O Quadro 3 mostra as fontes pesquisadas, com o total de reportagens encontradas, a quantidade de reportagens repetidas, aquelas que não contribuíram para a pesquisa e por fim, o montante de matérias válidas, totalizando 55 documentos. Os seguintes descritores foram utilizados na busca: o nome real da cadeia hoteleira e os nomes dos proprietários.

## Quadro 3 – Matérias coletadas

<b>Fontes</b>	<b>Total de matérias</b>	<b>Repetidas</b>	<b>Não contribuem</b>	<b>Total válida</b>
Revistas hotéis	2	0	0	2
Mercado e Eventos	7	0	3	4
Panrotas	5	0	1	4
Traffic American.com	17	2	5	10
Revista Fácil	6	0	2	4
Turismo em foco	124	5	97	22
Hotelier news	25	3	13	9
Revista Exame	0	-	-	-
Diário de Pernambuco	0	-	-	-
Jornal do Commercio	0	-	-	-
<b>Total</b>				<b>55</b>

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Revista Hotéis, 2 reportagens foram válidas. Já na revista Mercado e Eventos foram encontradas 7 reportagens, sendo que 3 não contribuíam, totalizando 4 matérias válidas. Na Panrotas, 5 matérias foram localizadas, sendo que apenas 1 não foi válida, possuindo 4 matérias válidas. Na revista eletrônica Traffic American.com foram encontradas 17 reportagens, sendo 2 matérias repetidas e 5 que não contribuíram para a pesquisa, totalizando 10 reportagens válidas. A Revista Fácil mostrou um total de 6 matérias, sendo 2 repetidas, considerando 4 matérias válidas. A Turismo em Foco apresentou 124 reportagens, das quais 22 foram validadas por ter conexão com a temática abordada, 97 descartadas por não terem relação com o tema e 5 matérias estavam repetidas. A Hotelier News possuía 25 matérias, sendo 9 válidas, 13 não contribuíram e 3 matérias estavam repetidas. Na Revista Exame, Diário de Pernambuco e Jornal do Comercio não foram encontradas reportagens, mesmo utilizando o perfil de assinante na realização do levantamento de dados.

Para tratamento dos dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo de Bardin (2016), que contou com a exploração do material por meio da codificação e categorização do conteúdo. A codificação dos dados determina a escolha de unidades de registro, ou seja, é o recorte que se deu na pesquisa. Para Bardin (2016), uma unidade de registro significa uma unidade a se codificar, podendo esta ser um tema, uma palavra ou uma frase. Já a categorização se dá por meio do pensamento e reflexão da realidade, de forma resumida, em determinados momentos.

É importante destacar que para Bardin (2016) as categorias são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns. Salienta-se ainda que na fase final de análise (tratamento dos resultados, inferência e interpretação), a partir dos resultados brutos, o pesquisador tem como validar e significar tais resultados (BARDIN, 2016). Nesse sentido, a fim de colaborar nessa etapa, foi utilizado o ATLAS.ti, software indicado para investigação de dados qualitativos atendendo ao objetivo desta pesquisa.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada. Para auxiliar a representação dos resultados, os achados são indicados nas redes, que colaboram no entendimento da relação entre a análise dos dados e o aporte teórico da pesquisa. As redes foram desenvolvidas com apoio do *software* para análise de dados qualitativos ATLAS.ti.

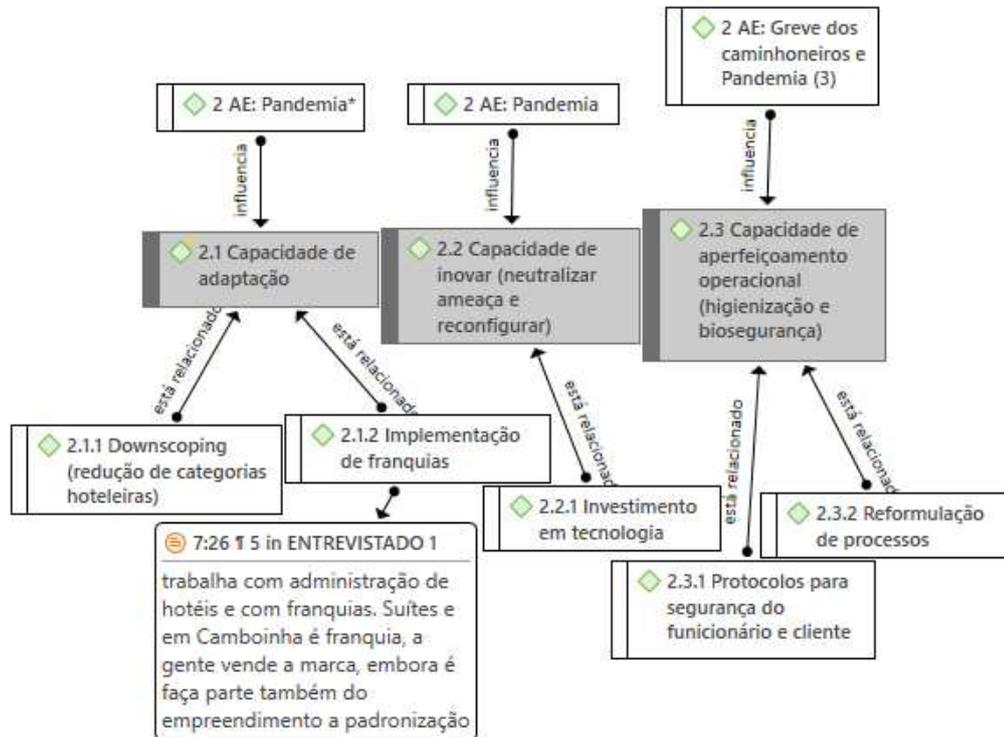
Teece (2012) afirma que para que as empresas correspondam às exigências e oportunidades do ambiente de negócio, é preciso estar alinhado com o ambiente externo. A Figura 1 apresenta os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da Cadeia HoteleiraPB e as capacidades que a empresa precisou estabelecer para se manter no mercado e tornar-se competitiva.

De modo geral, o ambiente externo das empresas é bastante desafiador devido ao impacto no desempenho, tornando-se necessário desenvolver habilidades para identificar oportunidades e ameaças. Teece (2007) destaca a importância de a empresa desenvolver capacidades dinâmicas a fim de identificar oportunidades e ameaças no ambiente. Porter (2008) confirma que os fatores externos à empresa também podem aumentar as possibilidades de implantação de capacidades dinâmicas. Sendo assim, as empresas, que tentam identificar as mudanças que acontecem no ambiente externo e se adaptam, desenvolvem processos mais rápidos para identificar o mercado-alvo (COSTA; PEREIRA, 2019). Foi dessa forma que a AccorHotels, rede hoteleira internacional, conseguiu se reinventar no mercado brasileiro, consolidando as marcas da categoria econômica à sofisticada (COSTA; PEREIRA, 2019).

A imprevisibilidade do ambiente externo faz com que as empresas tenham que se adaptar ao cenário agindo com rapidez de acordo com as capacidades ordinárias de cada organização. Nos últimos anos, acredita-se que a maioria das empresas se deparou com momentos difíceis

de origem ambiental, econômica e política, por exemplo. Assim foi necessário que os gestores considerassem o ambiente interno para enfrentar o contexto externo.

**Figura 1: Fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas**



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (2023).

Em 2018, o Brasil enfrentou a greve dos caminhoneiros, conhecida também como a crise do diesel que afetou o país, inclusive, a indústria hoteleira. Em 2020, houve a crise global derivada da pandemia do COVID-19, quando a indústria do turismo, destacando a hotelaria, sofreu uma estagnação sem precedentes (MARCO-LAJARA et al., 2019). Tais crises exemplificam o impacto do ambiente externo no mercado hoteleiro. Os fatores macroambientais, como concorrência, mudanças tecnológicas e regulamentações governamentais, também podem desestabilizar a empresa (COSTA; PEREIRA, 2019).

Sendo assim, as empresas que possuem a capacidade de identificar e se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente externo (COSTA; PEREIRA, 2019) irão se destacar no seu negócio. Amar et al. (2021) apontam que por meio da visão gerencial, as infraestruturas hoteleiras hoje conseguem moldar a capacidade dos trabalhadores para criar inovações essenciais, principalmente em tempos de crise. Jiang, Ritchie e Verreyne (2021a) afirmam que para as empresas continuarem seus negócios, precisam utilizar capacidades internas para entender, avaliar e gerenciar ambientes externos em rápida mudança. Dessa maneira, as capacidades dinâmicas tornam-se essenciais para as empresas conseguirem sobreviver ao mercado dinâmico, uma vez que as empresas de turismo muitas vezes operam em ambientes competitivos com mudanças, sendo uma característica de ambientes turbulentos (MANSOUR et al., 2019; LEONIDOU et al., 2015).

A partir da análise dos dados, observa-se na Figura 1 que em decorrência da greve dos caminhoneiros e da pandemia do COVID-19 (fatores externos), a Cadeia HoteleiraPB estabeleceu as capacidades dinâmicas de adaptação, de inovar e de aperfeiçoamento

operacional. Devido à mudança do ambiente externo, a Cadeia HoteleiraPB desenvolveu a capacidade dinâmica de adaptação, quando teve que utilizar as estratégias já existentes para capitalizar novas oportunidades como também deixar a organização preparada para a criação e aquisição de novas capacidades e recursos, respondendo assim às mudanças no ambiente externo. Por ter adquirido tal capacidade, a rede teve que realizar *downscoping* (redução de categorias hoteleiras) e implementação de franquias. Hitt, Ireland, Hoskisson (2018) definem *downscoping* como o processo de redução da diversificação e reorganização da empresa, sendo uma visão estratégica para que a empresa obtenha melhor desempenho organizacional. Desse modo, durante a pesquisa esse processo fica evidente no discurso do entrevistado E1:

[...] A bandeira que era da categoria intermediária não existe mais, porque no período da pandemia, vimos que os clientes estavam procurando hotéis de categoria econômica ou luxo e a bandeira intermediária não estava sendo procurada. Então decidimos fazer essa reorganização de categorias e acabamos entregando também a parte de condomínios, que administrávamos, ficando apenas com o segmento hoteleiro.

Como a corporação ficou apenas com a administração hoteleira, os proprietários apostaram na implantação de franquias, sendo outro processo adquirido por meio da capacidade de adaptação. De acordo Hitt, Ireland, Hoskisson (2018, p. 235), franquia é definida como “[...] uma estratégia em que uma empresa (franqueador) usa uma franquia como uma relação contratual para descrever e controlar compartilhamentos de seus recursos com os parceiros (franqueados)”. Assim, a sua principal responsabilidade é desenvolver no franqueado o conhecimento e habilidades necessárias para competir com sucesso no ambiente que está inserido. O entrevistado E1 confirma a utilização dessa estratégia na cadeia hoteleiraPB: “[...] a rede trabalha hoje com administração de hotéis e com franquias, sendo dois hotéis franqueados, onde a gente vende a marca fortalecendo o nome da rede, embora faça parte também do empreendimento a padronização da empresa”. Esse resultado está em consonância com Hitt, Ireland, Hoskisson (2018) quando afirmam que o franqueador e o franqueado encontram maneiras de fortalecer o nome da marca da empresa como também geram vantagem competitiva.

A Cadeia HoteleiraPB também desenvolveu a capacidade dinâmica de inovar, para tanto utilizou essa capacidade para neutralizar as ameaças e reconfigurar investindo em tecnologia. No estudo de Ziyae, Sadeghi e Golmohammadi (2022) foi revelado que os fatores mais significativos foram a utilização de novas tecnologias para acompanhamento e capacitação da mão de obra, como também adotou e atualizou a infraestrutura para desenvolver a inovação em serviços na indústria hoteleira. Já Liu e Yang (2021) ressaltam que a pandemia obrigou os hotéis a atualizarem seus recursos para formular, ajustar e implementar estratégias baseadas em tecnologia para se adaptar à pandemia do COVID-19, sendo assim observa-se que os resultados desta pesquisa estão em consonância com esses estudos.

Além disso, a Cadeia HoteleiraPB investiu em tecnologia e inovação para se adaptar à mudança e se manter competitiva no mercado. Tsai, Song e Wong (2009) consideram tecnologia e inovação decisões estratégicas que influenciam a competitividade na indústria hoteleira. A respeito do tema, o entrevistado E7 afirma que: “[...] a tecnologia foi essencial para a mudança”. O entrevistado E8 completa relatando que “[...] nesse período instável, principalmente, nós começamos a criar inovações e investir muito em tecnologias”. Desse modo, observa-se que a inovação e a tecnologia foram essenciais para a Cadeia HoteleiraPB no desenvolvimento de CDs nas organizações do setor hoteleiro (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016; SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016).

Portanto, a capacidade dinâmica de inovação requer reconhecimento e aproveitamento de oportunidades inovadoras para permitir que as empresas sustentem vantagem competitiva em ambientes instáveis (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Teece (2007) ainda esclarece que

as capacidades dinâmicas se relaciona aos recursos, atributos da empresa, capacidades e atividades inovadoras para o desenvolvimento e crescimento do negócio.

A Cadeia HoteleiraPB ainda desenvolveu a capacidade de aperfeiçoamento operacional diante da influência da greve dos caminhoneiros e da pandemia do COVID-19. A empresa refez o protocolo para a segurança dos funcionários e clientes e reformulou os processos, ampliando a higienização e a biossegurança dos hotéis. Hao, Xiao e Chon (2020) mostram a relação entre a COVID-19 e a indústria hoteleira da China apresentando uma estrutura de gestão de desastres, onde grandes redes hoteleiras adotaram medidas exigentes de higienização e sanitárias para protegerem as acomodações e passarem a sensação de segurança para clientes e funcionários. Tais medidas incluíram a realização de desinfecção, controle da higiene alimentar e distribuição de máscaras (HAO; XIAO; CHON, 2020).

Em relação à higienização alimentar, a Cadeia HoteleiraPB tomou novas medidas de segurança conforme o relato do entrevistado E7: “[...] os critérios de higienização foi uma mudança radical para o hotel, principalmente no que diz respeito à alimentação, mudamos nossos processos rapidamente conforme as normas da OMS. Né?”, ainda completa que “[...] a greve dos caminhoneiros foi uma das principais dificuldades também devido à perda dos insumos no hotel. O E4 corrobora quando relata que:

[...] o processo da rede é sempre bem amarrado na parte de protocolos de higienização e biossegurança. Então os produtos recomendados pela OMS a gente já trabalhava né e os EPIs também a gente já tinha essa consciência de utilizá-los. Então a pandemia só veio reforçar os cuidados que já tínhamos né? Adotamos sim algumas sinalizações importantes para que o cliente se sentisse informado e seguro, né? Dentro dos nossos hotéis.

Portanto, observa-se que as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022 mantendo a atuação positiva no que diz respeito ao desenvolvimento das CDs, podendo ser vinculadas às práticas organizacionais e ao aprendizado da rotina (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), como também adquirindo conhecimento ao longo do tempo (ZOLLO; WINTER, 2002). Assim, certifica-se que a gestão empresarial é fundamental para o desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva de uma empresa (COSTA; PEREIRA, 2020).

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo consistiu em identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada. Para tanto, buscou-se analisar uma rede hoteleira da Paraíba, com pseudônimo de Cadeia HoteleiraPB. A pesquisa foi fundamentada na abordagem qualitativa de investigação, por meio do estudo de caso único e viabilizada com o levantamento de dados secundários e realização de entrevistas semiestruturadas junto aos dirigentes e gestores que atuassem na organização e fossem detentores de informações estratégicas da organização.

A análise dos dados coletados permitiu revelar que o ambiente externo influencia para que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas e se reconfigurem para obter vantagem competitiva. Assim, os dirigentes da rede hoteleira verificaram por meio dos fatores do ambiente externo que não seria mais rentável continuar com a administração de condomínios, apenas com a administração hoteleira, assim como a redução de categoria permanecendo apenas com a econômica e luxo, sendo essa uma estratégia de mercado para a Cadeia HoteleiraPB.

Outro resultado importante é o investimento em novas tecnologias para se adaptar ao ambiente e estar à frente dos concorrentes. Os entrevistados afirmaram que a decisão de investir em tecnologia e inovação foi essencial para a empresa se manter competitiva. Por fim a implantação de novos protocolos para a segurança dos funcionários e clientes, devido à pandemia do COVID-19, conforme orientações da OMS e a reformulação dos processos de

higienização e biossegurança para que assim pudessem passar confiança aos clientes e aos poucos voltar à rotina. Portanto, a atividade do desenvolvimento de reconfiguração para a Cadeia HoteleiraPB foi essencial para a base de recursos que os turistas e o destino exigem (PEREIRA-MOLINER et al., 2021).

Embora os respondentes apenas tenham citado a pandemia e a greve dos caminhoneiros como fatores principais que influenciaram a formação das capacidades dinâmicas, no período entre 2005 e 2022, as capacidades ordinárias que as antecederam foram afetadas por outros elementos do ambiente externo, a exemplo da rivalidade concorrencial.

Ademais, deve-se considerar o apontado por Silveira-Martins et al. (2016) que por intermédio das capacidades dinâmicas as empresas podem manter vantagem competitiva na indústria hoteleira sob a perspectiva da capacidade turística.

Por fim, considera-se que a temática de capacidade dinâmica relacionada à hotelaria, especificamente, não acaba aqui. Que as reflexões tecidas nesta pesquisa possam subsidiar outros estudos e auxiliar na construção de estratégias hoteleiras para os autores que lidam com temas dessa natureza para o benefício dos pesquisadores e gestores.

## REFERÊNCIAS

ALI, S.; PETERS, L.D.; KHAN, I.U.; ALI, W.; SAIF, N. Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, p. 1-12, 2020.

AMAR, M. Y.; SYARIATI, A.; RIDWAN, R. PARMITASARI, R. D. A. Indonesian Hotels' Dynamic Capability under the Risks of COVID-19. **Risks**, v. 9, n. 11, p. 194, 2021.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamics capabilities and are they a useful construct in strategic management? **Internacional Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Types of Competition and the Theory of Strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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, 2019.

DOGRU, T.; BULUT, U. Is Tourism an Engine for Economic Recovery? theory and empirical evidence. **Tourism Management**, v. 67, p. 425-434, 2018.

EHIGIAMUSOE, K. U. O nexo entre turismo, desenvolvimento financeiro e crescimento econômico: evidências de países africanos. **African Development Review**, v. 33, n. 2, p. 382-396, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of 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.

FAN, J.; LIN, H.; LIU, J. Research on the relationship between dynamic ability and innovation performance in hotel innovation management. Conference Proceedings of the 8th International Symposium on Project **Management, ISPM 2020**, p. 1148-1155, 2020.

GARCÍA, I. G. E.; MENDIVIL, Y. C.; GUERRERO, M. S. Capacidades dinámicas e innovación: origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. **Revista de ciencias sociales**, v. 28, n. 6, p. 395-411, 2022.

GONZÁLEZ, F. E. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020. Disponível em: (PDF) Reflexões sobre alguns **conceitos** da pesquisa qualitativa (researchgate.net).

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. São Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HAO, F.; XIAO, Q.; CHON, K. COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102636, 2020.

HARIANDJA, E. S.; MASMAN, S. O.; SIHOMBING, T.; HANDOKO, L. The Dynamic Marketing Capability for Service Excellence and Satisfaction of the Brand: Investigation from Customer's Perspective of Hotel Industry. In **2nd South American Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021** p. 2548-2559, 2021.

HARIANDJA, E.; SARTIKA, L. Effects of Brand Innovation and Marketing Dynamic Capability on the Performance of International Hotels. **Innovative Marketing**, v. 18, n. 1, p.1-17, 2022.

HARRISON, H.; BIRKS, M.; FRANKLIN, R.; MILLS, J. Pesquisa de estudo de caso: Fundamentos e orientações metodológicas. **Fórum qualitativo Sozialforschung/Forum: pesquisa social qualitativa**. v.18, n.1, p. 1-17, 2017.

HEL FAT, C. E; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

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

HOCHMAN, B.; NAHAS, F. X.; OLIVEIRA FILHO, R. S.; FERREIRA, L. M. Desenhos de pesquisa. **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 20, n. 2, p. 2-9, 2005.

HORNG, J. S.; LIU, C. H.; CHOU, S. F.; YU, T. Y.; HU, D. C. Role of big data capabilities in enhancing competitive advantage and performance in the hospitality sector: Knowledge-based dynamic capabilities view. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 51, p. 22-38, 2022.

- HUSSAIN, M; MALIK, M. How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 106, p. 103266, 2022.
- JANTUNEN, A.; TARKIAINEN, A.; CHARI, S.; OGHAZI, P. Dynamic Capabilities, Operational Changes, and Performance Outcomes in the Media Industry. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 251-257, 2018.
- JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M. L. A resource-based typology of dynamic capability: managing tourism in a turbulent environment. **Journal of Travel Research**, v. 61, n. 5, p. 1006-1023, 2022.
- JIANG, Y.; RITCHIE, B.; VERREYNNE, M. Building dynamic capabilities in tourism organizations for disaster management: Enablers and barriers. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 6, p. 1-26, 2021a.
- KRISTIYONO, Y. R.; HARIANDJA, E. S. Dynamic Capability of Marketing: A Qualitative Study of Indonesian Hotel Industry. **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management** p. 766-773, 2021.
- LEONIDOU, L. C.; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T. A.; AYKOL, B. Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. **Tourism Management**, v. 50, p. 268-280, 2015.
- LI, S.; EASTERBY-SMITH, M.; HONG, J. F.L. Towards an Understanding of the Nature of Dynamic Capabilities in High-Velocity Markets of China. **Journal of Business Research**, v. 97, p. 212-226, 2019.
- LIU, C.; YANG, J. How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 9, p. 1-25, 2021.
- MANSOUR, H.; HOLMES, K.; BUTLER, B.; ANANTHRAM, S. Developing dynamic capabilities to survive a crisis: tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 4, p. 493-503, 2019.
- MARCO-LAJARA, B., RUIZ-FERNÁNDEZ, L., SEVA-LARROSA, P., SÁNCHEZ-GARCÍA, E. Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. **Anatolia**, v. 33, n. 4, p. 525-536, 2022.
- MARTINS, C.; VAZ, C. B.; ALVES, J. M. A. Financial performance assessment of branded and non-branded hotel companies. Analysis of the Portuguese case. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 10, p.1-23, 2021.
- MCKELVIE, A; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, n.1 p. S63-S80, 2009.

MTUR. **Categorização dos Municípios Turísticos**, 2019. Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/categorizacao/resource/a58fccab-4887-4d11-a8cf-c8b0dae26321>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MINAYO, M. C. S. **Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, p. 261-297, 2010.

NGUYEN, H. T.T.; PHAM, H. S. T.; FREEMAN, S. Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes. **Review of Managerial Science**, p. 1-36, 2022.

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.

PARKER, H.; AMEEN, K.; The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 535-541, 2018.

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.

PATTANASING, K.; AUJIRAPONGPAN, S.; SRIMAI, S. Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: empirical investigation into world class tourism destination. **Tourism and Hospitality Management**, v. 25, n. 2, p. 377-401, 2019.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. 4. ed. USA: Oxford University Press, 2009.

PEREIRA-MOLINER, J.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; TARÍ, J. J.; LÓPEZGAMERO, M. D.; PERTURSA-ORTEGA, E. M. How do dynamic capabilities explain hotel performance? **International Journal of Hospitality Management**, v. 98, n. 1, p. p. 103023, 2021.

PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

SA, M. L. L.; CHOON-YIN, S.; CHAI, Y. K.; JOO, J. H. A. Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. **Asia Pacific Management Review**, v. 25, n. 2, p. 65-74, 2020.

SAEIDI, P.; SAEIDI, S.P.; Sofian, S.; SAEIDI, S.P.; NILASHI, M.; MARDANI, A. The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology. **Computer Standards & Interfaces**, v. 63, p. 67-82, 2019.

SEO, K.; WOO, L.; MUN, S.; SOH, J. The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. **Tourism Management**, v. 85, n. 1, p.1–11, 2021.

- SILVEIRA-MARTINS, E., ZONATTO, V.C.S. AND MASCARENHAS, L.E. Tourism capacity as organizational performance assumption: a study in the hotel sector, **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 47-56, 2016.
- SOON, T. T.; ZAINOL, F. A. Knowledge management enablers, process and organizational performance: evidence from Malaysian enterprises. **Asian Social Science**, v. 7, n. 8, p. 186, 2011.
- TSAI, H.; SONG, H.; WONG, K.K.F. Tourism and hotel competitiveness research, **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 26, n. 5-6, p. 522-546, 2009.
- TANG, C. F.; SALMAN, A.; ABOSEDRA, S. Dynamic interaction of tourism, finance, and institutions in explaining growth in Asia's little dragon economies. **International Journal of Tourism Research**, v. 22, n. 1, p. 15-25, 2019.
- 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.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- 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: routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.
- 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.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Administration Review**, v. 58, n. 4, p.13–35, 2016.
- TEECE, D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Understanding dynamic capabilities from its antecedents, processes and outcomes. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 122144, 2014.
- WEBSTER, C.; IVANOV, S. Transforming competitiveness into economic benefits: does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? **Tourism Management**, v. 40, p. 137-140, 2014.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984

WINTER, S. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Los Angeles, CA: Sage 2014.

ZHOU, S.; ZHOU, A.; FENG, J.; JIANG, S. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 5, p. 731-774, 2017.

ZIYAE, B.; SADEGHI, H.; GOLMOHAMMADI, M. Service innovation in the hotel industry: the dynamic capabilities view. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 16, n. 4, p. 582-602, 2022.

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