



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Hotelaria e Turismo
Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo - PPHTur

KAMILLA NAYARA BATISTA PIMENTEL

**CAPACIDADES DINÂMICAS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA PARAIBANA
DE HOTÉIS ENTRE 2005 E 2022**

RECIFE, 2023

KAMILLA NAYARA BATISTA PIMENTEL

**CAPACIDADES DINÂMICAS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA PARAIBANA
DE HOTÉIS ENTRE 2005 E 2022**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Área de concentração: Estratégia de Empresas
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yákara Vasconcelos Pereira

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P644c

Pimentel, Kamilla Nayara Batista

Capacidades dinâmicas: análise de uma empresa paraibana de hotéis entre 2005 e 2022 / Kamilla Nayara Batista Pimentel. – 2023.

64 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Yakara Vasconcelos Pereira.

Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.

Inclui referências e apêndices.

1. Hotelaria. 2. Capacidades dinâmicas. 3. Atlas. I. Pereira, Yakara Vasconcelos (Orientadora). II. Título.

338.4791 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2023 – 077)

KAMILLA NAYARA BATISTA PIMENTEL

**CAPACIDADES DINÂMICAS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA PARAIBANA
DE HOTÉIS ENTRE 2005 E 2022**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Aprovado em: 22 de Junho de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Yákara Vasconcelos Pereira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Viviane Santos Salazar (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Brigitte Renata Bezerra de Oliveira (Examinador Externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Aos meus pais: Adélia Batista, André Pimentel,
Meu irmão, Alex Pimentel
Em especial à minha irmã, Pollyana Pimentel
E ao meu esposo, Arinaldo Rodrigues

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter segurado minha mão no momento que mais precisei, me dando forças cada dia para seguir em frente e me mostrando que eu era capaz. Sem Ele nada seria possível, pois até aqui Deus me ajudou! Obrigada Senhor por tudo!

Agradeço a mim mesma por ter criado forças de onde não existia para concluir minha dissertação. Dou graças a Deus pela minha terapia nesse processo, que fez com que eu aprendesse a ter paciência comigo mesma e superasse cada lágrima derramada.

Agradeço a Arinaldo, meu esposo, meu amor, por me apoiar mesmo quando eu estava com os nervos à flor da pele. Muito obrigada por tentar fazer eu desopilar mesmo nos dias difíceis, por suportar meus estresses, por aguentar essa mestranda por dois anos. Só gratidão a você, meu amor.

Agradeço a André e Adélia, meus pais, pelo apoio e por sempre acreditar que eu era capaz. Por me proporcionarem o melhor que puderam. Obrigada por vocês serem quem são. Eu tenho os melhores pais do mundo! Esse título também é de vocês!

Agradeço a Pollyana e Alex, meus irmãos, que sempre acreditaram em mim e pediram para ter tranquilidade, principalmente nos dias de alto nível de estresse. Agradeço imensamente a minha irmã, pois sem ela eu não teria nem participado da seleção. Ela foi a incentivadora para que tudo isso acontecesse. Serei eternamente grata por tudo! Obrigada por me amarem e me deixarem amá-los. Obrigada por me fazerem melhor sempre! Amo-os infinitamente!

Agradeço a professora Yákara, minha orientadora, por não ter deixado desistir desse processo e nunca ter me abandonado. Me lembro como se fosse hoje, quando ela disse: “no meu vocabulário não existe a palavra desistir”! Quanta gratidão, professora! Obrigada por nunca ter soltado minha mão, por me conduzir com as melhores orientações e direcionamentos. És um exemplo de amor, de ser humano, de paciência, de cuidado, ética, profissional... Quantos ensinamento aprendi com a senhora, muita admiração! Obrigada por tudo!

Agradeço à CAPES, ao CNPq, ao programa de Pós- Graduação em Hotelaria e Turismo (PPHTur) e à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) em especial ao Edital PROPG nº 06/2022, pela oportunidade. A secretária do PPHTur, Rafaela pela atenção e dedicação nos momentos que precisei. A todos professores do departamento que contribuíram cientificamente para ampliar meus conhecimentos. E

em especial a professora Viviane por ter aceitado o convite para participar da minha banca de defesa. Muito obrigado a todos vocês.

Agradeço aos amigos que fiz durante esse processo Adriana, Lívia, Luccas, Wendell por terem me acolhido, me ensinado e caminhado junto comigo nesse processo, aos gritos de socorro quando estava atolada, muito grata por ter vocês em minha vida! Em especial aos amigos do grupo “desorientandos”, que tanto me ensinaram, acolheram no choro e ajudaram, como também me fizeram rir quando eu queria chorar, que pintaram de colorido os dias cinza e que me fizeram companhia nos dias mais difíceis. Luccas, você foi essencial para alegrar os meus dias sem cor. Obrigada a todos por tudo!

Agradeço à rede hoteleira, por ter aberto as portas para a coleta de dados. Eterna gratidão aos proprietários por confiarem e acreditarem que os estudos científicos são de suma importância para o crescimento do mercado hoteleiro e a todos os entrevistados pela disponibilidade.

Agradeço à Secretaria Municipal de Turismo, onde trabalhei durante esse processo, pois me permitiu, de certa forma, estudar e adquirir conhecimento da gestão pública voltada ao turismo da cidade de João Pessoa. Agradeço também especialmente ao Secretário Daniel Rodrigues pela oportunidade, e ao meu diretor Mauro Roballo pela compreensão e por me ver chorar diversas vezes pelo doloroso processo do mestrado e me apoiar quando minha vontade era só desistir. Agradeço também ao setor de marketing, bem como a Larissa e Francisco por sempre me incentivar a concluir minha dissertação. Tenho certeza que estão felizes com essa minha conquista.

Agradeço a todos, que direta ou indiretamente contribuíram para a construção desta dissertação!

RESUMO

A partir das mudanças ambientais e com vistas a obterem vantagem competitiva, as empresas reconfiguram sua estrutura organizacional por meio das capacidades dinâmicas. As empresas podem reconfigurar sua estrutura organizacional de acordo com as mudanças do ambiente externo para obter vantagem competitiva. Partindo dessa premissa, este estudo teve como objetivo analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022. O ambiente externo é desafiador para uma empresa devido à velocidade da mudança e pela instabilidade que pode ser causada na organização, sendo necessário desenvolver capacidades para identificar oportunidades e ameaças no ambiente. Para analisá-las, foram elaborados dois objetivos específicos, quais sejam: investigar as capacidades dinâmicas implementadas na Cadeia Hoteleira analisada e identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades. Este estudo foi de caso único, de natureza qualitativa com realização de entrevistas semiestruturadas. Participaram dessa investigação 7 gerentes gerais, 1 gerente financeiro e 2 proprietários da empresa que foram entrevistados, ademais 55 matérias válidas que foram coletadas. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo e apoio do software ATLAS.TI. As capacidades dinâmicas encontradas foram a capacidade de adaptação, capacidade de inovação e a capacidade de aperfeiçoamento do operacional, assim tais capacidades foram formadas devido à influência de fatores externos à organização e foram compostas por capacidades ordinárias. Desse modo, a cadeia hoteleira se manteve competitiva no mercado hoteleiro diante dos seus concorrentes ao longo de sua trajetória.

Palavras-chave: Hotelaria; Capacidades dinâmicas; ATLAS.ti; Paraíba.

ABSTRACT

From the environmental changes and with a view to obtaining competitive advantage, companies reconfigure their organizational structure through dynamic capabilities. Companies can reconfigure their organizational structure according to changes in the external environment to gain competitive advantage. Based on this premise, this study aimed to analyze how dynamic capabilities were adopted in a hotel company in Paraíba between 2005 and 2022. The external environment is challenging for a company due to the speed of change and the instability that can be caused in the organization, requiring develop capabilities to identify opportunities and threats in the environment in which the company operates in order to succeed. To analyze them, two specific objectives were elaborated, namely: to investigate the dynamic capacities implemented in the analyzed hotel network and to identify the factors of the external environment that influenced the capacities. This study was a single case, qualitative in nature with semi-structured interviews. 7 general managers, 1 financial manager and 2 company owners who were interviewed participated in this investigation, in addition to 55 valid materials that were collected. Data were examined through content analysis and support of the ATLAS.TI software. The dynamic capabilities found were adaptability, innovation capability and operational improvement capability, so such capabilities were formed due to the influence of external factors to the organization and were composed of ordinary capabilities. In this way, the hotel chain has remained competitive in the hotel market compared to its competitors throughout its history.

Keywords: Hospitality; Dynamic capabilities; ATLAS.ti; Paraíba.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Mapa da região turística região sanhauá.....	15
Figura 2 - Linha do tempo da Cadeia HoteleiraPB a paraibana.....	34
Figura 3 - Capacidade dinâmicas encontradas na Cadeia HoteleiraPB.....	36
Figura 4 - Linha do tempo das Capacidade Dinâmicas.....	40
Figura 5 - Fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da cadeia hoteleiraPB.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temáticas nas pesquisas de CD's na hotelaria.....	25
Quadro 2 - Apresentação dos sujeitos entrevistados.....	29
Quadro 3 - Matérias coletadas.....	30
Quadro 4 - Síntese quantitativa da análise dos dados.....	32
Quadro 5 - Composição das capacidades dinâmicas.....	36

LISTA DE SIGLAS

CNC *Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo*

MTur *Ministério do Turismo*

PNQ *Programa de Qualidade*

OMS *Oganização Mundial da Saúde*

RBV *Resource Based View*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do problema.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	15
1.3 Objetivo da pesquisa.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa da escolha do tema.....	17
1.5 Estrutura da dissertação.....	18
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Capacidade Dinâmicas.....	19
2.1.1 Ambiente Externo.....	23
2.2 Capacidades Dinâmicas na Hotelaria.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 Delineamento da pesquisa.....	28
3.2 Critérios para seleção dos casos e sujeitos estudados.....	28
3.3 Coleta de dados, estudo piloto e técnica de análise de dados.....	29
3.4 Procedimentos de validação confiabilidade	32
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
4.1 Capacidades dinâmicas da cadeia hoteleira paraibana.....	35
4.2 Fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas.....	49
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A - Estudo piloto.....	59
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista.....	62

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório tem como intuito apresentar os motivos principais que levaram ao desenvolvimento do estudo. Portanto, inicia-se com a apresentação da contextualização; logo depois, o problema de pesquisa é abordado; em seguida, são expostos os objetivos geral e específicos da pesquisa, a justificativa de escolha do tema e por último, é explanada a estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, a volatilidade do mercado e a globalização têm levado as empresas da indústria do turismo a buscarem vantagem competitiva. Até 2020, o turismo estava na terceira classificação quanto à movimentação do comércio mundial, atrás apenas do comércio de produtos químicos e combustíveis e do comércio automotivo e de alimentos (UNWTO, 2020). No Brasil, a receita do turismo aumentou 2,2% em 2019, trazendo 238,6 bilhões de Reais para a economia e criando 35.692 novos empregos, com aumento de 1,2% em relação a 2018, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2020).

Porém, ressalta-se que o setor do turismo também é sensível aos fatores externos, como a instabilidade política, surtos de doenças epidêmicas e pandêmicas, recessões econômicas, desastres naturais e outros incidentes, afetando a indústria do turismo direta e indiretamente (RITCHIE, 2004; FAULKNER, 2001). Desse modo, as empresas desse segmento operam, geralmente, em contextos competitivos com oscilações, sendo primordial considerar a perspectiva das capacidades dinâmicas para colaborar no enfrentamento de ambientes voláteis e a obtenção de vantagem competitiva (CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012; LEONIDOU et al., 2015).

As capacidades dinâmicas estão relacionadas à capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para Jiang, Ritchie e Verreynne (2019) as capacidades dinâmicas possuem papel importante de resposta ao ambiente turbulento, em que as organizações precisam ter flexibilidade, sendo primordial também para o crescimento das organizações de turismo (ORCHISTON; PRAYAG; BROWN, 2016).

Dessa forma, as capacidades dinâmicas têm como base executar melhoria contínua do serviço prestado, para que assim, as empresas hoteleiras, principalmente, se

integrem, reconfigurem e renovem os recursos e capacidades (ALI et al., 2020). A premissa dessa vertente teórica concebe que as capacidades e os recursos da organização não podem ser replicados pelos competidores, tornando-se fonte de vantagem competitiva (NEWBERT, 2007; NIEVES; HALLER, 2014) e possuem impacto significativo nos procedimentos organizacionais permitindo se adaptar rapidamente às novas exigências do ambiente (PEREIRA-MOLINER et al., 2021). Perante o exposto, verifica-se a aderência entre as temáticas e a necessidade de investigar as capacidades dinâmicas na indústria de viagens e turismo (ABRATE et al., 2019), tendo em vista que é primordial pesquisar a relação entre as empresas do setor e a adaptação ao ambiente em mudança (PEREIRA-MOLINER et al., 2021).

Desse modo, a presente pesquisa visa analisar as capacidades dinâmicas de uma Cadeia Hoteleira localizada na Paraíba, considerando o lapso temporal entre 2005 e 2022. Justifica-se considerar esse lapso temporal pela corporação paraibana de hotéis ter iniciado a gestão hoteleira em 2005 até o seu último ano completo vivenciado que foi 2022. A cadeia hoteleira estudada possui gestão familiar e quanto a esse aspecto, De Massis e Rondi (2020) ressaltam que empresas familiares possuem identidades únicas, baseadas nos valores, na história e na forma de operação da família proprietária. Identidade essa, que molda a cultura de uma empresa que determina como os membros da organização enxergam os seus hábitos e costumes (ZAHRA, 2022).

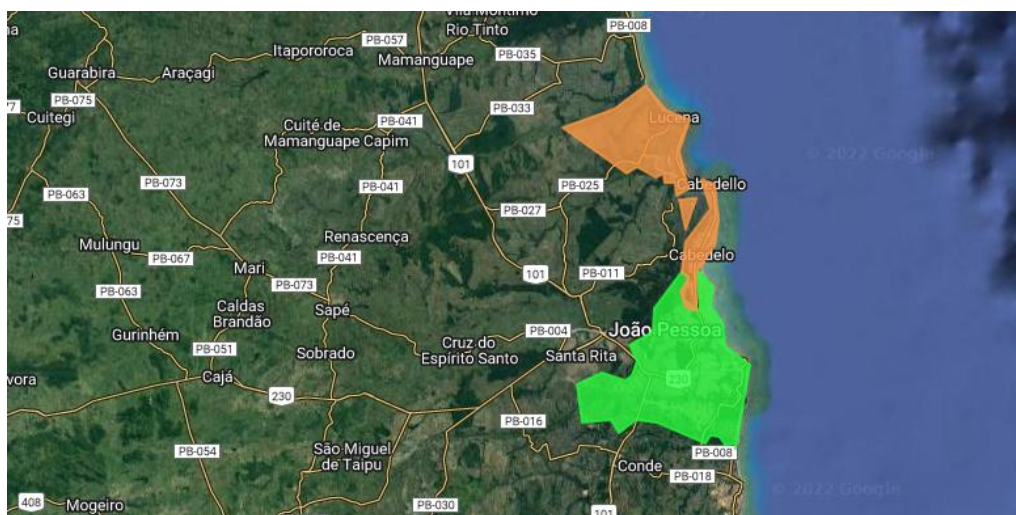
A cadeia hoteleiraPB de hotéis estudada é a maior companhia de hotéis à beiramar do nordeste e a maior da Paraíba e possui hotéis em várias regiões do Estado, com as marcas Luxxor e Easy. De acordo com o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo - Cadastur, a Paraíba dispõe de 261 estabelecimentos de hospedagem registrados, sendo que 88 deles estão em João Pessoa, cidade que faz parte da região turística, definida pelo Ministério do Turismo - MTur como rota Sanhauá (Figura 1).

A rota Sanhauá é composta por mais dois municípios, Cabedelo e Lucena, conforme destacado na figura 1 que engloba a cor laranja. A rota Sanhauá detém 37,6%, em relação aos meios de hospedagens da cidade de João Pessoa (CADASTRO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DO TURISMO, 2022).

Tendo em vista que a Paraíba arrecada cerca de 19 milhões de Reais em impostos dos meios de hospedagem, a MTur categorizou os municípios das regiões turísticas do Brasil para identificar o desempenho do turismo na economia, por meio de cinco categorias: A, B, C, D e E. Nesse caso, a categoria A contempla as cidades que

possuem maior fluxo turístico, maior número de estabelecimentos, empregos e arrecadação de impostos federais no setor de hospedagem e a categoria E representa aqueles que zeram as cinco variáveis. Sendo assim, o município de João Pessoa é o único da Paraíba que possui a categorização A (MTUR, 2019).

Figura 1 – Mapa da Região Turística Região Sanhauá



Fonte: MTur – Ministério do Turismo (2022).

Portanto, o setor de hospedagem mostra-se representativo, quando comparado a outras atividades do turismo (agências de viagens, restaurantes, cafês, bares e atividades similares) (GAGO et al., 2009). Pois, de acordo com a MTur (2019), a maioria dos turistas usufrui de serviços de hospedagem, enquanto outras atividades, como restaurantes ou aluguel de veículos, por exemplo, não possuem percentual de utilização superior ao de hospedagem durante as viagens.

1.2 Problema de pesquisa

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). E esta capacidade de adaptação das empresas 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; ZHOU; FENG, 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).

Ao considerar a hotelaria como uma das principais atividades do turismo (MARTINS; VAZ; ALVES, 2021), justifica-se investigar a Cadeia HoteleiraPB 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).

Pereira-Moliner et al. (2021) apontam que três capacidades dinâmicas (CD de gestão de recursos humanos, CD de gestão da qualidade e CD sustentável) são fundamentais para explicar o desempenho em hotéis na Espanha. Porém, os autores também revelam a existência de lacuna teórica a ser estudada no que se refere às capacidades dinâmicas em diferentes locais e segmentos econômicos. Portanto, para cobrir essa lacuna, esta pesquisa busca investigar como as capacidades dinâmicas contribuíram na consolidação da Cadeia HoteleiraPB estudada, ao longo dos anos.

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). Portanto, as capacidades dinâmicas se tornam essenciais para a compreensão da vantagem competitiva organizacional na indústria do turismo (PEREIRA-MOLINER et al., 2021). Logo, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas foram adotadas na empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022?

1.3 Objetivos da pesquisa

Os objetivos que norteiam esta investigação são apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

I. Investigar as capacidades dinâmicas implementadas na Cadeia Hoteleira analisada;

II. Identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada.

1.4 Justificativa da escolha do tema

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). Visto que o setor possui papel essencial relacionado à geração de emprego (BAUM, 2019), é importante que os gestores hoteleiros identifiquem, aproveitem as oportunidades e criem estruturas mais flexíveis para se adaptarem às circunstâncias advindas de mudanças (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 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; CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012). Desse modo, as empresas do segmento precisam de mais atenção de pesquisas (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022), considerando que o setor já pratica suas 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).

Estudiosos consideram que as capacidades dinâmicas se baseiam na melhoria contínua do serviço prestado, e permitem que as empresas hoteleiras se integrem, reconfigurem e renovem constantemente seus recursos e capacidades (ALI, et al., 2020). Logo, acredita-se que realizar a análise de como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas e adotadas na hoteleira contribuirá no aprimoramento da atividade gerencial, visto que a região paraibana possui importância turística para o Brasil. No âmbito acadêmico, as capacidades dinâmicas colaboram no gerenciamento de recursos competitivos das organizações de setores turbulentos (ZOLLO; WINTER, 2002; SCHILKE, 2014), assim deve-se revelar as capacidades dinâmicas e os microfundamentos essenciais para organizações do setor do turismo.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta pesquisa inicia-se com a introdução, apresentando o contexto do estudo e a questão norteadora. Em seguida, o capítulo 2 está composto pelas abordagens teóricas que fundamentam a investigação. No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos do estudo, que antecipam os resultados, as considerações finais e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são apresentados conceitos que norteiam a investigação. Para tanto, as abordagens teóricas de capacidades dinâmicas e as capacidades dinâmicas na hotelaria são discutidas.

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).

Três características das capacidades dinâmicas foram identificadas por Wang e Ahmed (2007), a saber: adaptativa, absorativa e inovativa. A adaptativa é como a empresa lida com a perspectiva ambiental e com as incertezas do futuro. Penrose (1959) considera a capacidade adaptativa sendo um parâmetro para a empresa descobrir seus recursos e combiná-los aos novos. Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam que as empresas se sustentam em diferentes tipos de conhecimentos para que possam se adaptar às situações quando o ambiente se torna complexo e em turbulência demanda por adaptação. A capacidade absorativa está relacionada como os membros individualmente utilizam a informação e como é explorada e conduzida (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Zahra e George (2002) consideram a capacidade absorativa como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica. Wang e Ahmed (2007) completam ao destacar a relevância da capacidade absorativa associando o conhecimento externo e interno e identificando a habilidade que a empresa possui em reconhecer as novas informações externas e aplicá-las para criar vantagem competitiva. Já a inovativa é a aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços (THOMPSON, 1965). Cohen e Levinthal, (1990) consideram a capacidade de inovação como a possibilidade de introduzir um produto ou um processo novo e útil para o mercado local. Zollo e Winter, (2002) contribuem afirmando que a capacidade inovativa é indispensável para o mecanismo de gestão da mudança e inovação, quando envolvem aspectos do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Teece (2007) também apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas caracterizados por: *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*. *Sensing* refere-se à capacidade de detecção, que consiste em perceber e moldar novas oportunidades ou ameaças no ambiente de negócios (TEECE, 2007). *Seizing* está relacionada à apreensão, utilizado

para explorar as novas oportunidades ou evitar uma futura ameaça do ambiente (TEECE, 2009). Já *reconfiguration* associa-se à capacidade de reconfiguração quando a empresa reconfigura seus recursos organizacionais para se adequar às novas necessidades observadas no ambiente.

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 tem 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; WANG; AHMED, 2007).

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 (NEWBERT, 2007; 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).

Teece (2014) aborda duas classes importantes de capacidades, a ordinária e a dinâmica. As capacidades ordinárias (comuns) envolvem o desempenho de funções administrativas, operacionais e relacionadas à governança que são tecnicamente necessárias para realizar tarefas. Já as capacidades dinâmicas envolvem atividades de alto nível que podem permitir que uma empresa direcione suas atividades ordinárias para empreendimentos de alto retorno.

Dessa maneira, as CDs são discutidas a partir do reconhecimento dos microfundamentos (TEECE, 2007). Esses microfundamentos são identificados no contexto que a organização está inserida (detecção), aproveitando as oportunidades e introduzindo na rotina da organização (apreensão) e, em seguida, gerenciando as ameaças e mudanças dentro da organização (reconfigurando) (TEECE, 2007). Assim, as empresas desenvolvem processos, rotinas gerenciais e organizacionais (KUMP et al., 2019; MEZGER, 2014), atividades e processos empresariais (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2021b; MANSOUR et al., 2019) e mantêm desenvolvimento e vantagem competitiva.

Dessa forma, as CDs estão relacionadas à percepção do empreendedor de oportunidades para mudar rotinas anteriores e bases de recursos e sua disposição e capacidade de implementar mudanças (MCDERMOTT; KURUCZ; COLBERT, 2018).

2.1.1 Ambiente externo

Para as empresas se adaptarem às mudanças do ambiente externo, existe primeiro uma necessidade, para que seja uma das principais razões para a existência e importância das capacidades dinâmicas (HELFAT, 2022). Duncan (1972) considera que para analisar o ambiente externo é preciso levar em consideração cinco elementos essenciais para explicar a incerteza ambiental que são clientes, fornecedores, concorrentes, tecnologias e componente sociopolítica.

Para Porter (1991), os principais elementos do ambiente externo de uma organização são os concorrentes; fornecedores; compradores; entrantes potenciais; produtos substitutos. Empresas que possuem tais elementos podem aumentar o nível de competitividade no mercado que atua. Pisano (1984) afirma que as empresas que investem em recursos humanos e desenvolvem habilidades tácitas por meio do envolvimento de seus colaboradores estão preparados para enfrentar ambientes dinâmicos. Costa e Pereira (2020) consideram o ambiente externo de suma importância, pois fatores macroambientais como a concorrência, mudanças tecnológicas e regulamentações governamentais podem ameaçar a própria existência da empresa.

Dessa maneira, observa-se que as empresas recebem “pressão” do ambiente externo, caracterizada por forças econômicas, culturais, concorrenciais, tecnológicas, dentre outras. Assim, é fundamental que as organizações mantenham-se empreendedoras e constantemente ligadas às possíveis ameaças para que possa estreitar frequentemente o crescimento e as novas oportunidades (HERMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

Portanto, por meio das mudanças ambientais imprevisíveis e a capacidade dos empreendedores em reconfigurar os recursos internos para se adaptar ou até mesmo influenciar as mudanças no ambiente externo e obter vantagem em relação aos concorrentes gera o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE, 2014).

Assim, Helfat (2022) acredita, sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, no dinamismo do ambiente que afeta o desempenho das capacidades dinâmicas. Outros

estudos apontam as capacidades dinâmicas sendo um dos fatores principais para o desempenho da empresa, sendo não apenas em setores altamente dinâmicos que passam por mudanças rápidas às quais as empresas precisam se adaptar com urgência, como também em setores que passam por mudanças menos complexas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE, 2014).

Por fim, as organizações inseridas em ambientes de rápida mudança, precisam ter a habilidade de reconhecer as principais alterações do ambiente para que obtenham vantagem competitiva sustentável a partir das capacidades organizacionais (TEECE, 2009).

2.2 Capacidades dinâmicas na hotelaria

A indústria hoteleira se destaca por atuar em um ambiente global, dinâmico e incerto, onde as preocupações dos agentes envolvidos com o desenvolvimento sustentável, para se manter ao longo do tempo, são crescentes (LÓPEZ-GAMERO et al., 2023). Esta dinamicidade impõe uma mudança na base de recursos atuais de uma empresa hoteleira para se manter competitiva (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), portanto demanda uma capacidade de renovar competências das empresas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nieves e Haller (2014) argumentam que o setor hoteleiro necessita investir em recursos de conhecimento para que haja desenvolvimento das capacidades dinâmicas dentro do hotel e proporcione o ajuste mais adequado ao contexto. Para Sa et al. (2020) o conhecimento é considerado um recurso estratégico para as empresas hoteleiras. No estudo de Marco-Lajara et al. (2022), os autores exploram o efeito positivo das capacidades dinâmicas no desempenho de hotéis, salientando que deve expandir ainda mais o conhecimento para aprimorar a gestão.

É importante destacar que as rotinas, processos e estratégias são específicas em cada organização, contribuindo de diferentes formas para a criação das CDs (FROELICH; BITENCOURT; BOSSLE, 2017; TEECE, 2007). Pereira-Moliner et al. (2020) identificam três CD's em hotéis, a saber: gestão de recursos humanos, gestão de qualidade e sustentabilidade. A partir do estabelecimento dessas CDs, os hotéis obtiveram vantagem competitiva e elevada rentabilidade.

O quadro 1 apresenta as principais temáticas abordadas nos últimos 2 anos (2020-2022) nas pesquisas de capacidades dinâmicas na hotelaria.

Quadro 1: Temáticas 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); Costa e Pereira (2023); 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); Ziyac, Sadeghi e Golmohammadi (2022)
Marketing	Hariandja et al. (2021); Kristiyono e Hariandja (2021); Hariandja e Sartika (2022)
Fatores externos	Domingos e Pereira (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; SHAMIM; CANG; YU, 2017).

Portanto Li, Huang e Tsai (2009) e 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. Costa e Pereira (2023)

citam as capacidades dinâmicas presentes nos hotéis e pousadas do litoral norte de Pernambuco durante o período de pandemia e revelam o panorama de como os gestores de hotéis agiram durante a pandemia em um destino turístico em desenvolvimento que possui dificuldades para se consolidar. 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. 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 hotelaria afetando o desenvolvimento das CD's (ZIYAE; SADEGHI; GOLMOHAMMADI, 2022).

Destaca-se ainda 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.

Por fim, o estudo de Domingos e Pereira (2022) aponta as ações governamentais como sendo um importante agente no que diz respeito ao fator externo. Segundo tais autores, há uma relação significativa entre o desenvolvimento industrial (permeado por ações governamentais) e mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas por parte do setor hoteleiro e turístico.

Sendo assim, é necessário estabelecer sinergia entre as capacidades dinâmicas por meio da gestão adequada de recursos e capacidades, gestão do conhecimento, ou recursos humanos, sendo esses últimos mais significativos para alcançar competitividade empresarial nas empresas hoteleira. Costa e Pereira (2020) acrescentam ainda que as capacidades de qualificação, renovação e gerenciamento de ameaças e redução de riscos são destaques das capacidades dinâmicas encontradas na rede AccorHotels no Brasil, sendo fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva ao longo dos anos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados na realização da investigação. O delineamento da pesquisa, a obtenção e tratamento dos dados são apresentados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta investigação foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa localiza o observador no mundo, sendo composta por práticas (entrevistas, conversas, fotografias e gravações) materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006). A escolha da abordagem qualitativa se justifica a partir do objetivo da investigação que se pretende estudar. Vale salientar 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 (STAKE, 1995; MERRIAM, 2009; 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.

3.2 Critérios de seleção do caso e dos sujeitos entrevistados

O caso analisado é originário da cidade de João Pessoa-PB. Os critérios usados para a seleção do caso foram: possuir representatividade no destino por meio da sua importância econômica para o estado da Paraíba, tal representatividade foi observada

por ser considerada a maior cadeia hoteleira em quantidade de hotéis e leitos na capital paraibana. Destaca-se que a organização possui seis hotéis na Paraíba e uma unidade no Ceará. A Cadeia HoteleiraPB 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 gestores e/ou diretores; ter acesso a informações das ações estratégicas da cadeia hoteleiraPB; e considerar que a maior parte dos entrevistados está na organização desde a sua fundação.

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

Para a coleta de dados foi adotada entrevista semiestruturada e obtenção de dados secundários. A entrevista por ser flexível é utilizada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017). 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 o roteiro de entrevista (apêndice B).

Os respondentes são apresentados no quadro 2. Cada entrevistado possui um código relacionado ao hotel (pseudônimo), no quadro 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), o modo de coleta e o tempo de duração das entrevistas. Foram entrevistados dez sujeitos, sendo sete gerentes gerais, um gerente financeiro e dois proprietários da Cadeia HoteleiraPB. As entrevistas foram gravadas (presencial e via plataforma *Google Meet*) e transcritas.

Quadro 2 - Apresentação dos sujeitos entrevistados

Código dos entrevistados	Descrição	Tempo na empresa	Formação	ID Atlas TI	Modo de coleta	Tempo de duração das entrevistas
Entrevistado1	Proprietária da Cadeia hoteleiraPB	20 anos	Turismo	D7	Presencial	59min29s
Entrevistado2	Proprietário da Cadeia hoteleiraPB	20 anos	Administração	D3	Presencial	47min9s
Entrevistado 3	Gerente financeiro da Cadeia	8 anos	Administração	D8	Presencial	41min22s

	hoteleiraPB					
Entrevistado 4	Hotel-A - Gerente geral	11 anos	Turismo	D6	Virtual plataforma Google Meet	39min12s
Entrevistado 5	Hotel-B - Gerente geral	5 anos	Turismo e Hotelaria	D4	Presencial	41min46s
Entrevistado 6	Hotel-C - Gerente geral	8 anos	Gestão Comercial	D66	Presencial	44min53s
Entrevistado 7	Hotel-D - Gerente geral	10 anos	Administração	D2	Presencial	37min35s
Entrevistado 8	Hotel-E - Gerente geral	15 anos	Administração	D5	Virtual plataforma Google Meet	42min28s
Entrevistado 9	Hotel-F - Gerente geral	6 anos	Administração	D10	Virtual plataforma Google Meet	40min3s
Entrevistado 10	Hotel-G - Gerente geral	17 anos	Turismo	D9	Virtual plataforma Google Meet	45min47s

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

Fontes	Total de matérias	Repetidas	Não contribuem	Total válida
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 Comercio	0	-	-	-
Total	55			

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 aos objetivos desta pesquisa, conforme é apresentado de forma resumida no quadro 4.

Quadro 4— Síntese quantitativa da análise de dados

Documentos	Códigos	Citações	Redes
65	62	326	3

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise de dados no ATLAS.ti (versão 23) foi finalizada com 65 (sessenta e cinco) documentos inseridos no sistema, 62 (sessenta e dois) códigos criados, 326 (trezentos e vinte e seis) citações e 4 (quatro) redes.

Importa ressaltar que também foi realizado um estudo piloto, o roteiro de entrevista está no apêndice A. O estudo piloto foi realizado em um hotel no litoral da cidade de João Pessoa, localizado no bairro de Tambaú. O empreendimento faz parte de uma rede hoteleira, possuindo dois hotéis em João Pessoa. Foi inaugurado em 2008, possui 90 apartamentos (distribuídos entre suítes e apartamentos convencionais), 42 colaboradores e a gerente geral está na empresa há 12 anos. O estudo piloto teve como objetivo avaliar o roteiro de entrevista (apêndice A) que foi elaborado e fundamentado por meio dos objetivos geral e específicos e o referencial teórico. Logo após, foram identificadas necessidades de alteração no roteiro de entrevista semiestruturada como o aprimoramento de questões. Em seguida, com as alterações efetuadas, foi dado início ao processo de coleta de dados. Sendo assim, Yin (2001) considera que o estudo piloto auxilia, valida e aprimora as etapas seguintes da investigação. Dessa forma, foi possível rever, incluir e alterar questões do roteiro de entrevista.

3.4 Procedimentos de validação e confiabilidade

Com o objetivo de trazer clareza à pesquisa, aplicou-se os critérios de validação e de confiabilidade, conforme conceituados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). Em consonância com os autores, esses critérios atestam a validade e confiabilidade nas pesquisas qualitativas. Ressalta-se que foram respeitados todos procedimentos éticos dispostos na Resolução 510/2016 do Ministério da Saúde. Tal Resolução dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas das Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis.

É importante destacar também, que há seis critérios que são: triangulação; reflexividade; construção do corpus da pesquisa; descrição clara, rica e detalhada; surpresa e feedback dos informantes, mas apenas o critério da reflexividade atesta confiabilidade, os demais concretizam a validade e a confiabilidade de forma simultânea.

Em relação à triangulação, Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) afirmam que esse critério deve ser utilizado para fornecer visões complementares sobre o mesmo fenômeno. A partir da coleta de dados por meio de entrevistas e obtenção de dados secundários foi possível realizar a triangulação. Nesse sentido, Flick (2009) explica que a triangulação permite a análise de várias fontes o que proporciona mais robustez ao estudo. Já a reflexividade é um critério de confiabilidade que investiga o antes e o depois da pesquisa por meio de abordagens de pesquisas enfatizando o diálogo.

No tocante à construção do corpus de pesquisa, os autores enfatizam que é um critério tanto de confiabilidade quanto de validade que possui o objetivo distinto de maximizar a variedade de representações desconhecidas. No que diz respeito à descrição clara, rica e detalhada promove a transparência e o detalhamento na análise. Vale ressaltar que é de suma importância gerar condições para que os pesquisadores possam reconstruir o que foi realizado em cenários de pesquisa diferentes.

O critério de surpresa assume papel de descoberta de evidências inspiradoras a novas formas de pensamentos sobre determinado tema e mudança de mentalidade que se cristalizaram em torno de fenômenos, requer exame ou aprofundamento de padrões sob diferentes perspectivas de teoria, método ou mesmo conhecimento amplamente difundido na sociedade. E por fim, o feedback dos informantes é mais um critério de validade e corresponde em contrastar com fontes e obtenção de sua concordância ou consentimento, sendo chamado de critério de validação comunicativa dos participantes.

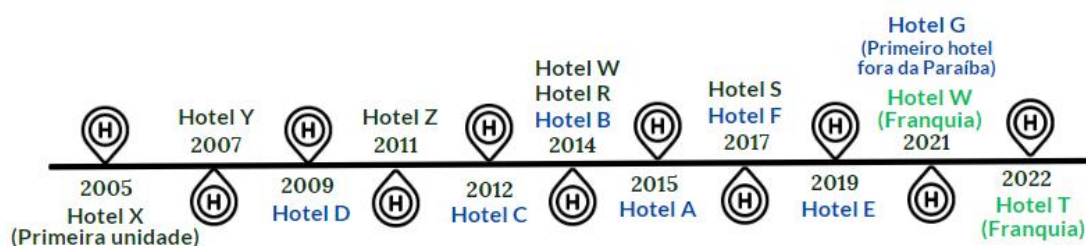
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como intuito responder o objetivo principal de analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022. Para tanto, primeiramente a organização selecionada é apresentada.

A Cadeia HoteleiraPB investigada é uma administradora de hotéis, ou seja, não possui hotéis próprios. A empresa teve início com dois proprietários que permanecem na direção. Inicialmente, administraram um empreendimento misto que era composto por condomínio e hotelaria (hotel X), na cidade de João Pessoa, em 2005. Com o passar dos anos e o êxito na administração do hotel X, os proprietários foram convidados para assumir a administração de outros empreendimentos, e em 2019 chegou a administrar 12 hotéis no estado da Paraíba.

Em 2020, com a pandemia da COVID-19 e a crise sanitária, social e econômica que se instalou, a Cadeia HoteleiraPB passou por uma série de reestruturações com o objetivo de se manter competitiva no mercado. Uma das principais reestruturações da cadeia hoteleiraPB foi deixar a administração mista (administração de condomínios, flats, dentro dos hotéis). A partir disso, a empresa passou a administrar apenas apartamentos hoteleiros (comercialização, operação e financeiro) e hotéis franqueados (apenas a comercialização da marca e a padronização da empresa). Sendo assim, atualmente Cadeia HoteleiraPB é composta por sete hotéis administrados e dois hotéis franqueados, conforme explicitado na figura 2.

Figura 2: Linha do tempo da Cadeia HoteleiraPB



Fonte: Elaboração própria (2023).

De acordo com a figura 2, a primeira unidade administrada aconteceu no ano de 2005. Após dois anos a Cadeia HoteleiraPB assumiu a segunda administração hoteleira. Em 2009, a empresa já contava com três administrações de hotéis. No ano de 2011, a Cadeia HoteleiraPB assumiu a administração da quarta unidade. Após um ano, já contava com 5 administrações de hotéis. Em 2014, assumiu mais três hotéis. No ano

seguinte, a Cadeia HoteleiraPB inaugurava mais um hotel com sua administração. Dois anos depois, a empresa adicionava mais dois hotéis em seu portfólio de negócios. Em 2019, os proprietários assumiram mais uma administração, totalizando 12 hotéis.

Com a pandemia do COVID-19, alguns hotéis fecharam, a empresa passou por reformas internas e quando reabriu, assumiu mais um hotel, sendo fora do Estado da Paraíba. Em relação a essas reestruturações, em 2021, a cadeia hoteleira optou por não realizar a administração mista (sinalizado na figura 2 de cor preta), permanecendo apenas com os hotéis mais rentáveis (sinalizado na cor azul).

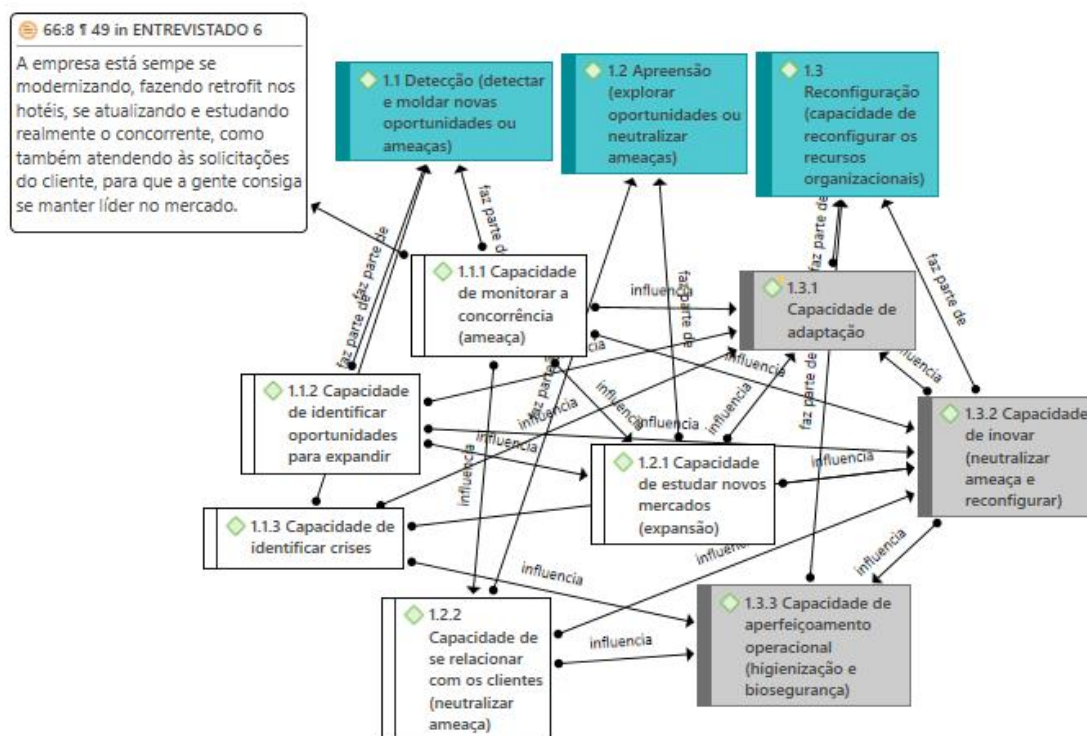
Ainda em 2021, os proprietários transformaram o hotel W em franquia (sinalizado na cor verde), utilizando a marca da empresa como também comercializando e padronizando o hotel. Em 2022, a Cadeia HoteleiraPB incorporou mais um hotel franqueado ao seu portfólio de negócios (sinalizado na cor verde) no litoral da Paraíba. Por fim, a cadeia hoteleira conta hoje com sete hotéis em sua administração e dois franqueados.

4.1 Capacidades dinâmicas da Cadeia HoteleiraPB

Esta subseção apresenta os resultados do primeiro objetivo específico que busca investigar as capacidades dinâmicas implementadas na Cadeia HoteleiraPB analisada. Destaca-se que as capacidades dinâmicas proporcionam orientação geral sobre princípios gerenciais (ALONSO et al., 2022). Tais capacidades auxiliam as empresas a se manterem, crescerem e se adaptarem, obtendo vantagem competitiva no ambiente de negócios em transformação (FIKSEL, 2006; TEECE, 2007; SAUL; GEBAUER, 2018).

Na Cadeia HoteleiraPB foram identificadas as atividades - detecção, apreensão e reconfiguração - para estabelecer as capacidades dinâmicas (TEECE, 2007) que contribuíram para a Cadeia HoteleiraPB se manter no mercado ao longo dos anos. A figura 3 mostra as capacidades ordinárias que a empresa desenvolveu para subsidiar as capacidades dinâmicas.

Figura 3: Capacidades dinâmicas da Cadeia HoteleiraPB



Fonte: Elaboração própria (2023).

Para fim analítico o quadro 5 indica as capacidades dinâmicas identificadas e as atividades relacionadas com as capacidades ordinárias que apoiaram o processo.

Quadro 5: Composição das capacidades dinâmicas

Capacidades dinâmicas	Atividades do desenvolvimento das capacidades dinâmicas	Capacidades ordinárias	Relação com outras capacidades dinâmicas
Capacidade de adaptação	Detecção	Capacidade de identificar crises	
	Apreensão	Capacidade de estudar novos mercados	
	Reconfiguração		Capacidade de inovar
Capacidade de inovar	Detecção	Capacidade de identificar crises	
	Apreensão	Capacidade de estudar novos mercados	
		Capacidade de se relacionar com os clientes	
	Reconfiguração		Capacidade de adaptação
Capacidade de	Detecção	Capacidade de identificar crises	

aperfeiçoamento operacional (higienização e biosegurança)	Apreensão	Capacidade de se relacionar com os clientes	
	Reconfiguração		Capacidade de inovar

Fonte: Elaboração própria (2023).

Durante o processo de investigação foram encontradas três capacidades dinâmicas que mantiveram a Cadeia HoteleiraPB competitiva ao longo dos anos, quais sejam: capacidade de adaptação; capacidade de inovar e capacidade de aperfeiçoamento operacional. Para identificar essas capacidades dinâmicas, foi realizado um processo de análise por meio das capacidades ordinárias (TEECE, 2007). Como as capacidades ordinárias (CO) envolvem a execução de funções de gerenciamento, operações e estão relacionadas à governança corporativa, tecnicamente, necessárias para executar tarefas (TEECE, 2014), a Cadeia HoteleiraPB estabeleceu capacidades ordinárias essenciais.

Destaca-se que as capacidades ordinárias essenciais estabelecidas pela Cadeia HoteleiraPB foram diagnosticadas a partir da necessidade da empresa de se adaptar ao ambiente externo. Para Teece (1997, 2012) as empresas que possuem um conjunto de habilidades para se integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, podem corresponder aos requisitos e oportunidades do ambiente de negócios. Desse modo, foi observado que as capacidades ordinárias estão presentes em mais de uma atividade do desenvolvimento das capacidades dinâmicas da Cadeia HoteleiraPB que foram desenvolvidas por meio da detecção (capacidade de monitorar a concorrência, capacidade de identificar oportunidades para expandir; capacidade de identificar crises); por meio da apreensão (capacidades de estudar novos mercados e capacidade de se relacionar com os clientes) e por meio da reconfiguração, etapa que são identificadas as capacidades dinâmicas, a saber: capacidade de adaptação, capacidade de inovar e capacidade de aperfeiçoamento operacional.

Os dados revelam que a capacidade de adaptação se configura por meio da capacidade ordinária de identificar crises (detecção) juntamente com a capacidade de estudar novos mercados (apreensão) e a capacidade de inovar (reconfiguração). A referida capacidade foi observada a partir do discurso do respondente E2, o qual afirma que várias mudanças foram necessárias, devido à exigência do mercado, demandando adaptação da Cadeia HoteleiraPB ao longo do tempo, como pode ser visualizado no seguinte trecho: “[...] a cada dia vão aparecendo mudanças e você tem que se adaptar, fora as questões tributárias, fora as estratégias financeiras, contábeis, administrativas, enfim”. Esse resultado está em consonância com as pesquisas de Winter (2003), Breznik

e Hisrich (2014) e Mansour et al. (2019) ao considerarem que as capacidades dinâmicas adaptativas permitem que as empresas renovem ou modifiquem seus valores e capacidades operacionais existentes para sobreviver frente ao ambiente turbulento. Os dados encontrados estão em consonância com Alonso et al. (2022), uma vez que revelam que as empresas hoteleiras utilizaram as capacidades adaptativas para sobreviver às ameaças da COVID-19.

Em relação à capacidade dinâmica de inovar, esta relaciona-se às capacidades ordinárias de identificar crises, de estudar novos mercados e de se relacionar com os clientes, assim como com a capacidade de adaptação. Sobre esta capacidade, os dados apontam a importância da Cadeia HoteleiraPB de investir nessa capacidade, como constatado no relato do E4: "[...] a empresa está sempre atualizando seus processos, com as novas tecnologias, com estudo de mercado, para poder estar à frente nas inovações e da concorrência. A inovação, ela é essencial para os hotéis se manterem no mercado". Tais achados estão em concordância com os estudos de Nieves, Quintana e Osório (2016) e Alonso et al. (2022), os quais apontam as capacidades dinâmicas como sendo um fator essencial para mediar a relação entre conhecimento organizacional e inovação de produtos e processos nas empresas hoteleiras.

É importante ressaltar que as capacidades aplicadas com eficácia alavancam oportunidades para descobrir novos mercados, desenvolvendo novos produtos e estabelecendo novos relacionamentos colaborativos, gerando assim competitividade no ambiente de negócios (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2019). Ainda sobre a capacidade de inovação, Anning-Dorson e Nyamekye (2020) afirmam que a flexibilidade e inovação são consideradas como capacidades dinâmicas do hotel. No estudo de Marco-Lajara et al. (2022) identifica a capacidade de inovar como um fator chave para a estratégia hoteleira, que as capacidades de inovação e a flexibilidade foram impulsionadores positivos para os hotéis espanhóis que utilizaram essa capacidade para obter vantagem competitiva. Nesse sentido, a Cadeia HoteleiraPB apresenta competitividade e impulsionadores positivos no mercado hoteleiro, conforme endossado pela literatura científica.

No tocante à capacidade dinâmica de aperfeiçoamento operacional da Cadeia HoteleiraPB também recebeu colaboração de capacidades ordinárias como a capacidade de identificar crises, capacidade de se relacionar com os clientes como também a capacidade dinâmica de inovar. Os estudos de Alonso, Kok, e O'Shea (2018) e Sawalha (2015) apontam que para gerir crises, as organizações devem ser flexíveis sendo um

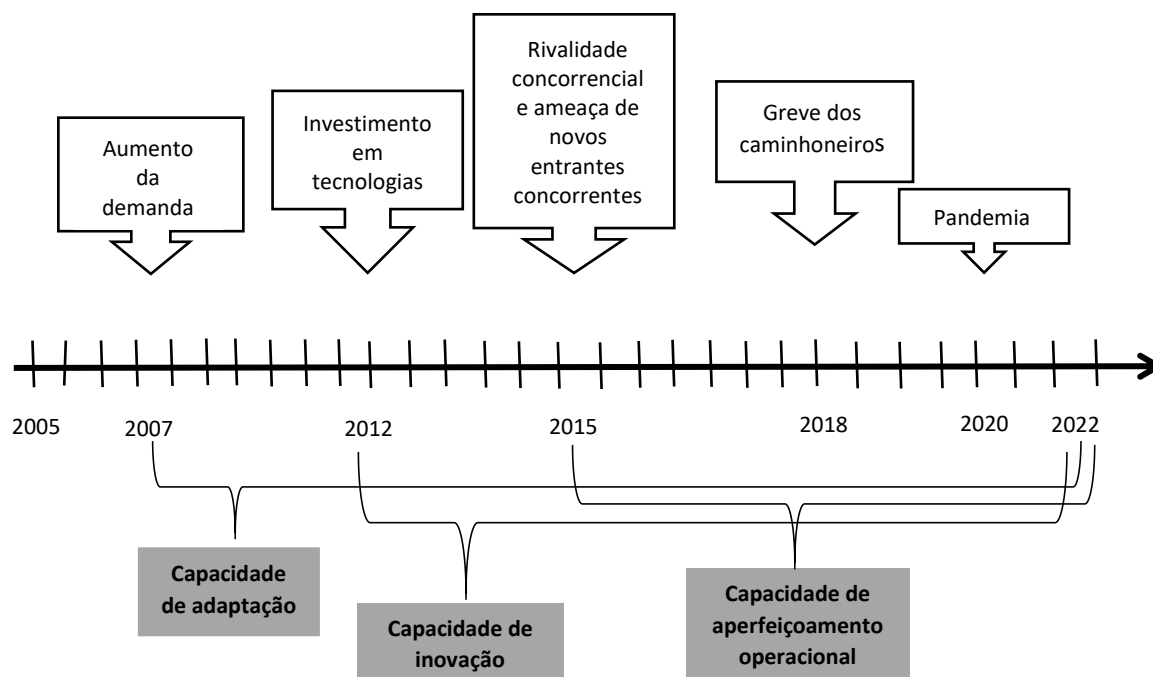
fator de suma importância para a cultura da empresa, como também desenvolver a capacidade de transitar nas rotinas diárias para a adaptação e resposta a crises, pois organizações flexíveis geralmente têm a capacidade de gerenciar suas vulnerabilidades e são mais adaptáveis e inovadoras na operação (ALDUNCE et al., 2014).

As rotinas diárias na Cadeia HoteleiraPB resultaram em capacidade de aperfeiçoamento operacional sendo intensificada primeiramente pela greve dos caminhoneiros no ano de 2018 e em seguida a crise do COVID-19 que deu início no ano de 2020. Isso é claramente expressado no discurso do entrevistado E5 quando explica: “[...] então a gente fez um processo de higienização aí reformulou, aí saía um novo decreto a gente reformulava. Então o momento que a gente precisava ser bastante flexível para se adaptar a mudança em tempo rápido, foi nessa pandemia viu!”. O entrevistado E8 reforça dizendo que a Cadeia HoteleiraPB é a própria mudança, o colaborador que não gostar de modificações não se adapta à empresa.

A capacidade dinâmica de aperfeiçoamento operacional está intrinsecamente relacionada à capacidade de identificar crises, uma vez que a empresa modificou seus processos para se adequar ao ambiente externo e às orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS), como também conduzindo os colaboradores para uma maior internalização dos padrões de qualidade, chamado pela Cadeia HoteleiraPB de PNQ, que além da prevenção de erros na prestação de serviços, teve que haver uma adaptação mais rápida ao ambiente, como por exemplo, as novas medidas sanitárias e redução do contato físico com os hóspedes (TARÍ et al., 2019). Essa capacidade também se conecta com a capacidade ordinária de se relacionar com os clientes, fazendo com que a empresa ajuste seus serviços e melhore suas qualidades para obter a excelência.

Mansur et al. (2019) mostram que para sobreviver à turbulência da crise da Líbia, as empresas de turismo bem-sucedidas desenvolveram capacidades dinâmicas para gerenciar a crise e a partir disso, tiveram que desenvolver relacionamento entre gerentes, funcionários e clientes. Desse modo, o setor hoteleiro e as empresas de turismo também podem obter habilidade de gerenciar crises protegendo os recursos de serem destruídos pelos fatores externos, garantindo assim a sobrevivência da empresa.

É importante ressaltar que essas capacidades dinâmicas foram incidentes não no período mais crítico da cadeia hoteleiraPB e sim desde os primeiros anos de desenvolvimento. Na figura 4, a seguir, pode-se observar a incidência das três capacidades dinâmicas ao longo dos anos.

Figura 4: Linha do tempo das capacidades dinâmicas

Fonte: Elaboração própria (2023)

A história da cadeia hoteleiraPB iniciou em 2005 quando foi criada a empresa de administração de hotéis, quando a intenção era desenvolver uma unidade em cada capital do nordeste, de acordo com o relato do entrevistado 2. Com o sucesso da administração do Hotel X, os proprietários do Hotel Y convidaram a cadeia hoteleiraPB a administrarem seu hotel, isso aconteceu em 2007 e a partir disso, surgiu a capacidade de adaptação, pois a empresa precisou modificar a gestão para se adequar a um hotel com outro perfil de cliente. Esses dados estão em conformidade com Ali, Sun e Ali (2017) que apontam que a empresa que implementa mudanças estabelece a base de recursos para se adaptar.

Com o passar dos anos e o surgimento de novos hotéis em seu portfólio, a capacidade de adaptação da empresa foi se tornando essencial para que a empresa se adaptasse ao aumento da demanda de clientes e à exigência do mercado. Diante disso, a cadeia hoteleiraPB percebeu a necessidade de investir em tecnologias para que a empresa tivesse um diferencial frente aos concorrentes. O entrevistado 10 afirma que “[...] a empresa possui uma equipe que está sempre atenta às tendências do mercado hoteleiro, ao mercado em si e aos concorrentes, trazendo sempre novas ideias de inovações para diretoria”. Nisula e Kianto (2013) consideram a capacidade de inovação uma habilidade da empresa expor as novas ideias e desenvolvê-las e colocá-las em

prática, fazendo com que obtenha vantagens competitivas e melhoria no lucro no curto e longo prazo.

Pedron et al. (2018) explicam que a capacidade de inovação envolve vários aspectos tais como: a inovação de produtos, inovação de processos, inovação de marketing, inovação de serviços e inovação administrativa. Essa compreensão está em consonância com os resultados obtidos, quando o entrevistado 1 confirma que “[...] a cadeia hoteleiraPB investiu ao longo dos anos no marketing, nos procedimentos, no sistema da empresa tanto operacional, quanto no comercial e que no período da pandemia, em 2020, o investimento em tecnologia e inovações foi muito maior, para que a empresa se mantivesse competitiva.

Diante dessas mudanças, investimentos e crescimento da cadeia hoteleiraPB, a equipe que faz o estudo de mercado verificou que a rivalidade concorrencial e ameaça de novos entrantes concorrentes estavam afetando, de certa forma, a ocupação da cadeia hoteleiraPB. Posto isso, por meio da capacidade ordinária de estudar a concorrência e de se relacionar com os clientes, a equipe que fez o estudo de mercado juntamente com os proprietários da empresa percebeu a necessidade de padronização dos hotéis presentes em seu portfólio, para que assim houvesse a fidelização dos clientes e fixação da marca da cadeia hoteleira PB no mercado paraibano. Desse modo, em 2014 foi criado assim o PNQ (padrões de qualidade) e a partir disso foi desenvolvida a capacidade de aperfeiçoamento operacional para prevenção de erros na prestação de serviços ao cliente. A respeito do assunto, o entrevistado 10 destaca que: “[...] dentro desse programa de qualidade a gente realmente padronizou todos procedimentos da área de governança, recepção, AeB (alimentos e bebidas), financeiro, administrativo, enfim a gente começou a criar realmente padrões e processos como uma rede nacional.

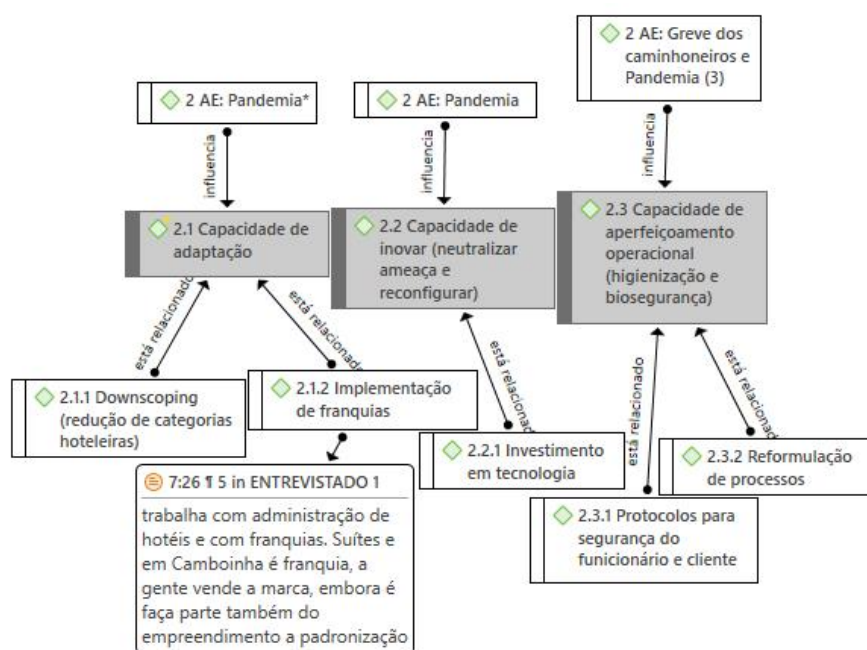
Sendo assim, verifica-se que o período mais crítico da cadeia hoteleiraPB foi em 2018 marcado pela greve dos caminhoneiros e em 2020 marcado pela pandemia da COVID-19 conforme o discurso do entrevistado 2 “[...] a empresa utilizou todos seus recursos para sobreviver no período mais difícil da empresa que foi a pandemia da COVID-19. Portanto, observa-se que as capacidades dinâmicas se fortaleceram ainda mais para manter os hotéis estáveis e competitivos. Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que as organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas melhorando, combinando, protegendo e, se necessário, reconfigurando os ativos do negócio, auxiliam a gestão para ganhar vantagens em ambientes cada vez mais exigentes.

4.2 Fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas

Nesta seção os resultados do segundo objetivo específico, identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada, são apresentados. 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 5 mostra 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.

Figura 5: Fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas



Fonte: Elaboração própria (2023).

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 da empresa desenvolver capacidades dinâmicas afim 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.

Em 2018, o Brasil enfrentou a greve dos caminhheiros, 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 Verreynne (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 (MANSUR et al., 2019; LEONIDOU et al., 2015; CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012).

A partir da análise dos dados, observa-se na figura 4 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 Cadeia HoteleiraPB 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 com os autores 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 empresa 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. Os resultados desta pesquisa estão em consonância com esses estudos.

Além disso, a Cadeia HoteleiraPB investiu em tecnologia e inovação como 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 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. Esses achados corroboram Wang e Chen (2022), os quais afirmam que alguns hotéis implementaram medidas aprimoradas de prevenção e limpeza durante a pandemia do COVID-19 sendo adotado também para o pós-pandemia. 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 empresa 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.

Nesta subseção foram apresentados os fatores externos que conduziram a Cadeia HoteleiraPB a desenvolver capacidades dinâmicas necessárias para se manter competitiva no mercado.

Destaca-se também que esta investigação possui o propósito de responder o objetivo geral de analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022. Portanto, os resultados mostram que as capacidades ordinárias - capacidade de monitorar a concorrência, capacidade de identificar oportunidades para expandir, capacidade de identificar crises, capacidades de estudar novos mercados e capacidade de se relacionar com os clientes – subsidiaram a implementação das capacidades dinâmicas de adaptação, de inovar e de aperfeiçoamento operacional. Assim, depreende-se que o objetivo geral desta dissertação foi devidamente respondido. 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.

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 (WANG; AHMED, 2007; 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decurso desta investigação foi proposto analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022. Para tal fim, investigou-se as capacidades dinâmicas implementadas na Cadeia HoteleiraPB analisada, bem como identificou-se os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada. A arquitetura metodológica qualitativa da presente dissertação auxiliou a obtenção e análise dos resultados encontrados.

A partir da abordagem teórica das capacidades dinâmicas e por meio da análise dos dados coletados, os achados apresentam as capacidades ordinárias que consubstanciam a detecção, apreensão e reconfiguração para formar as capacidades dinâmicas de adaptação, inovação e aperfeiçoamento operacional. Observou-se que a capacidade dinâmica de adaptação está relacionada com a capacidade ordinária de identificar crises. Já a capacidade de inovar relaciona-se às capacidades ordinárias de identificar crises e de estudar novos mercados e de se conectar com os clientes. Além disso, a capacidade de aperfeiçoamento operacional da cadeia hoteleira PB analisada associa-se à capacidade de identificar crises, capacidade de relacionar com os clientes, bem como a capacidade dinâmica de inovar.

Ressalta-se que tais capacidades dinâmicas são de suma importância para a Cadeia HoteleiraPB, uma vez que é por meio delas que a empresa consegue criar e obter vantagem competitiva, conforme indicado na literatura científica que aponta que os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis por seus concorrentes, tornando-se fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016; BROMILEY; RAU, 2016).

O segundo objetivo específico objetivou identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da Cadeia HoteleiraPB. Observou-se que o ambiente externo influencia para que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas e se reconfigurem para obter vantagem competitiva. Assim, os dirigentes da Cadeia HoteleiraPB analisada 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 categoria 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 a 2022, as capacidades ordinárias que as antecederam foram afetadas por outros elementos do ambiente externo, a exemplo do aumento da demanda identificada pela equipe da empresa no ano de 2007 com a adição do segundo hotel em seu portfólio. Em seguida, com o desenvolvimento da cadeia hoteleiraPB e a soma de mais hotéis, a cadeia hoteleiraPB percebeu que necessitava investir em tecnologia/inovação para obter um diferencial frente aos concorrentes e em 2015 com o estudo de mercado realizado constantemente pela equipe da empresa, a cadeia hoteleiraPB identificou que a rivalidade concorrencial e a ameaça de novos entrantes concorrentes estavam interferindo na ocupação da empresa e a partir disso a cadeia hoteleiraPB investiu no aperfeiçoamento operacional e intensificou o relacionamento com os clientes, estabelecendo diferencial e criando uma identidade no mercado hoteleiro paraibano.

Destaca-se a originalidade e relevância deste estudo por evidenciar achados no contexto da hotelaria paraibana, principalmente no tocante ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma vez que a referida temática ainda é incipiente na literatura científica. No entanto, como limitações, evidencia-se que a investigação é de natureza descritiva, bem como possui a restrição de ter sido um estudo único (estudo de caso), o que não permite a generalização dos dados. Em estudos futuros, sugere-se pesquisas com amostras que contemplem a diversidade de hotéis que façam parte de outras redes hoteleiras dentro da região paraibana, a fim de que seja possível conhecer as capacidades dinâmicas desenvolvidas por outras cadeias hoteleiras.

Por fim, considera-se que a temática de capacidade dinâmica relacionada à hotelaria, especificamente, não acaba aqui. Que as reflexões tecidas nessa dissertação possam subsidiar outras pesquisas e auxiliar na construção de estratégias hoteleiras para

os autores que lidam com temas dessa natureza, para o benefício dos pesquisadores e gestores.

5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas

A abordagem de capacidades dinâmicas implica na construção de reflexões acerca da gestão estratégica não apenas nas empresas privadas, como também públicas, dado que lidam com ambientes dinâmicos e turbulentos. Ou seja, a perspectiva das capacidades dinâmicas evidencia as razões que levam à obtenção de vantagem competitiva (PABLO et al., 2007).

No âmbito das políticas públicas, especialmente no turismo, hotelaria, segurança e ambiente turbulento, pode-se identificar implicações importantes que precisam ser consideradas para o setor. A crise mundial enfrentada nos últimos anos pelo segmento hoteleiro, especificamente, exigiu a união de esforços governamentais como também das empresas privadas envolvidas, para não ser levada pela crise causada pela pandemia do COVID-19, a qual as empresas precisaram ser ágeis, sendo fundamental a determinação de ações para o retorno das atividades turísticas. Posto isso, sugere-se a formulação de políticas públicas voltadas à capacitação dos empreendedores sobre administração estratégica e gestão de crises.

REFERÊNCIAS

- ABRATE, G.; BRUNO, C.; ERBETTA, F.; FRAQUELLI, G. Which Future for Traditional Travel Agencies? A Dynamic Capabilities Approach. **Journal of Travel Research**, v. 59, n. 5, p. 777-791, 2019.
- ALDUNCE, P.; BEILIN, R.; HANDMER, J.; HOWDEN, M. Framing disaster resilience: The implications of the diverse conceptualisations of “bouncing back”. **Disaster Prevention and Management**, v. 23, n. 3, p. 252-270, 2014.
- 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.
- ALI, Z.; SUN, H.; ALI, M. The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: a complementary PLS–SEM approach. **Sustainability**, v. 9, n. 12, p. 2157, 2017.
- ALONSO, A. D.; BRESSAN, A.; KOK, S. K.; SAKELLARIOS, N.; VU, O. T. K.; O’SHEA, M.; ALEX K.; SOLIS, M. A. B.; SANTONI, L. J. Overcoming the unprecedented: Micro, small and medium hospitality enterprises under COVID-19. **International Journal of Hospitality Management**, v. 103, p. 1-12, 2022.
- ALONSO, A. D.; KOK, S.; O’SHEA, M. Family businesses and adaptation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 39, n. 4, p. 683-698, 2018.
- 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.
- ANNING-DORSON, T.; NYAMEKYE, M.B. "Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 2, p. 605-624, 2020.
- 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.
- BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**,

Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768>.

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

BREZNIK, L. D.; HISRIC, R. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 368-384, 2014.

CADASTRO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DO TURISMO (CADASTUR). **Quantidade de meios de hospedagem do Brasil**. Brasília, 2021. Disponível: <https://dados.turismo.gov.br/dataset/?q=restaurantes&sort=score+desc%2C+metadata_modified+desc>. Acesso em: 15/05/2022

CAMISÓN, C.; MONFORT-MIR, V. M. Measuring innovation in tourism from the schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. **Tourism Management**, v. 33, n. 4, p. 776-789, 2012.

CHINAZZI, M.; DAVIS, J. T.; AJELLI, M.; GIOANNINI, C.; LITVINOVA, M.; MERLER, S.; SUN, K. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. **Science**, 400 (April), p. 395-400, 2020.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Faturamento do Turismo chega a R\$ 12,8 bilhões em setembro e setor dá sinais de recuperação**. Porto Alegre/RS, 2020. Disponível em: <https://fecomercio-rs.org.br/2020/11/03/cnc-faturamento-do-turismo-chega-a-r-128-bilhoes-em-setembro-e-setor-da-sinais-de-recuperacao/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COSTA, E. C. de A.; PEREIRA, Y. V. As capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional na pandemia: análise dos meios de hospedagem do litoral norte de Pernambuco. **Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, v. 11, n. 1, 2023.

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

DE MASSIS, A. V.; RONDI, E. COVID-19 and the future of family business research. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 8, p. 1727-1731, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

DOMINGOS, W. M.; PEREIRA, Y. V. . Strategic changes and dynamic capacities in hotels marked by uncertainty. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 21, p. e20635-20, 2022.

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.

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.

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.

FAULKNER, B. Towards a framework for tourism disaster management. **Tourism Management**, v. 22, n. 2, p. 135-147, 2001.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C.C.; BOSSLE, M.B. The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. **Revista de Administração**, v. 52, n. 4, p. 479-491, 2017.

GAGO, A.; LABANDEIRA, X.; PICOS, F.; RODRÍGUEZ, M. Specific and general taxation of tourism activities. Evidence from Spain. **Tourism Management**, n. 30, v. 3, p. 381-392, 2009.

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.; 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.

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.

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.

HERRMANN, J.D.; SANGALLI, L.C.; TEECE, D.J. Dynamic capabilities: fostering an innovation-friendly environment in Brazil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 283-287, 2017.

HELFAT, C. E. Strategic organization, dynamic capabilities, and the external environment. **Strategic Organization**, v. 20, n. 4, p.734–742, 2022.

HELFAT, 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. Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 6, p. 882-900, 2019.

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.

JIANG, Y.; RITCHIE, B.; VERREYNNE, M. A resource-based typology of dynamic capability: Managing tourism in a turbulent environment. **Journal of Travel Research**, v. 61, n. 5, p.1-18, 2021b.

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.

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.

KUMP, B; ENGELMANN, A; KESSLER, A; SCHWEIGER, C. Towards a dynamic capabilities scale: Measuring sensing, seizing, and transforming capacities. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 5, p. 1149–1172, 2019.

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.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; PEREIRA-MOLINER, J.; PERTUSA-ORTEGA, E. M. Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 2, p. 548-562, 2023.

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.

MCDERMOTT, K.; KURUCZ, E.; COLBERT, B. Social entrepreneurial opportunity and active stakeholder participation: Resource mobilization in enterprising conveners of cross-sector social partnerships. **Journal of Cleaner Production**, v. 183, p. 121–113, 2018.

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.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation** (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MEZGER, F. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p.429–449, 2014.

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.

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.

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

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.

NISULA, A. M.; Kianto, A. Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v.8, p.59-82, 2013.

ORCHISTON, C.; PRAYAG, G.; BROWN, C. Organizational resilience in the tourism sector. **Annals of Tourism Research**, v. 56, p. 145-148, 2016.

PABLO, A. L.; REAY, T.; DEWALD, J. R.; CASEBEER, A. L. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of management studies**, v.44, n.5, p.687-708, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011. Disponível em: Documento: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library.

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.

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.

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.

PEDRON, C. D.; PICOTO, W. N.; COLACO, M.; ARAÚJO, C. C. CRM System: The role of dynamic capabilities in creating innovation capability. **Brazilian Business Review**, v. 15, p. 494-511, 2018.

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. 103023, 2021.

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

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

RITCHIE, B. W. Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management In the Tourism Industry. **Tourism Management**, v.25, n.6, p.669–683, 2004.

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.

SHAMIM, S.; CANG, S.; YU, H. Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 62, p. 21-32, 2017.

SAWALHA, I. H. S. Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience. **Management Research Review**, v. 38, p. 4, p. 346–366, 2015.

SCHILKE, O. On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SCHILKE, O. HU, S.; HELFAT, C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of management annals**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

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.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.

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. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

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

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

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: 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.

- TARÍ, J. J.; PEREIRA-MOLINER, J.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; LÓPEZ-GAMERO, M. D. Heterogeneous adoption of quality standards in the hotel industry: drivers and effects. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1122-1140, 2019.
- THOMPSON, V. Bureaucracy and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 1965.
- 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.
- TSAL, 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.
- UNWTO. World Tourism Organization. 2020: Briefing Note: tourism and COVID-19, Issue 3. **Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities**, set. 2021.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- 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. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.
- 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.
- ZAHRA, S. A. International entrepreneurship by family firms post covid. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 2, p. 1-5, 2022.
- 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.

Apêndice A – Estudo Piloto

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os proprietários e os membros da equipe de gestão dos hotéis pesquisados. Com auxílio dessas entrevistas e da pesquisa documental, será realizada uma análise com apoio do software.TI.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Quando a entrevista ocorrer com os gestores dos hotéis, é preciso questionar: quantas UHs a unidade possui; ano de início do hotel; quantos funcionários; há quanto tempo o dirigente trabalha na Cadeia HoteleiraPB e naquela unidade etc.;
4. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022.

Objetivos específicos

- (OE1) Investigar as capacidades dinâmicas implementadas na rede de hotéis analisada;
- (OE2) Identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada.

Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022.

- 1 Faça uma breve descrição do histórico da rede.
- 2 E desse hotel? Qual é a história do hotel Village Premium.
- 3 Descreva o mercado da hotelaria na Paraíba e a atuação da sua empresa neste mercado.
- 4 No período de 2005 a 2022, em algum momento, você desempenhou alguma função de gestão/chefia ou de apoio à gestão/chefia em algum hotel. Como aconteceu?
- 5 Como ocorreu as principais mudanças da rede hoteleira ao longo dos anos, desde a sua fundação até agora?
- 6 Houve alguma mudança estratégica nesse período? Explique.
- 7 Qual o número de UH's da rede hoteleira hoje? No período de 2005 a 2022 houve alguma alteração de quantidade de UH's? Se sim, por quê?
- 8 Nesse período, a organização encerrou suas atividades em algum momento?

9 Como a rede hoteleira realizou o desenvolvimento para se manter ao longo do tempo? (LÓPEZ-GAMERO et al., 2023).

10 Nesse caso, quais foram as principais adaptações realizadas na organização entre 2005 e 2022? Explique.

11 Quais foram os diferenciais aplicados e mais significativos para a organização em relação aos concorrentes? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)

12 Você considera o mercado hoteleiro dinâmico? Por quê?

13 Quais foram as maiores dificuldades que o seu hotel e a rede passaram ao longo desse período?

Objetivos específicos

(OE1) Investigar as capacidades dinâmicas implementadas na rede de hotéis analisada.

14 Como a organização direciona seus recursos para identificar oportunidades e/ou ameaças no mercado hoteleiro? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)

15 De que maneira a rede hoteleira influencia a região e como se relaciona com os concorrentes? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)

16 Como se dá o posicionamento da organização em relação aos concorrentes no mercado hoteleiro? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)

17 Como a rede hoteleira se posiciona ao detectar oportunidades e ameaças no seu ambiente de negócios? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

18 Como a organização neutraliza as ameaças identificadas no seu ambiente de negócios? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

19 Com o crescimento da rede no período de 2005 a 2022, como se deu a reconfiguração dos recursos organizacionais para se adequar às necessidades do mercado? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

20 Como a organização realizou e continua realizando mudanças para obter vantagem competitiva em seu ambiente de negócios? (WANG; AHMED, 2007)

21 A rede hoteleira está sempre disponível e flexível para realizar mudanças exigidas pelo mercado? Como isso acontece? (WANG; AHMED, 2007)

Objetivos específicos

(OE2) Identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada.

22 Você considera o setor hoteleiro dinâmico? Se sim, de qual forma é modificação a base de recursos da rede hoteleira para se manter competitiva? (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018).

23 A rede hoteleira já investiu/investe em recursos de conhecimento para que haja desenvolvimento das capacidades dinâmicas dentro de cada hotel para se manter competitiva? Como acontece? (NIEVES; HALLER, 2014; MARCO-LAJARA et al., 2022)

24 Existe alguma ação diferenciada na gestão de recursos humanos, gestão de qualidade e sustentabilidade? Como isso acontece? (PEREIRA-MOLINER et al., 2020)

25 Existem processos para identificar o mercado-alvo? Como se dá as mudanças na rede hoteleira diante da necessidade dos clientes e da inovação? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

26 Quais os critérios que a rede hoteleira utilizou para se manter no mercado?

27 Como a rede hoteleira soluciona os problemas dos clientes? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

28 Quais são as estratégias da organização para construir e manter a fidelidade e o compromisso com o cliente? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

29 Como foi realizada a gestão do conhecimento e a governança na rede hoteleira durante o período de 2005 a 2022? Existe a gestão do conhecimento permanente ou apenas quando há mudanças? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)

30 Sob a perspectiva do marketing, como a rede hoteleira buscou fixar a marca, conquistar e satisfazer o cliente mostrando que possui bons serviços? (HARIANDJA et al., 2021).

Apêndice B - Roteiro de entrevista

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os proprietários e os membros da equipe de gestão dos hotéis pesquisados. Com auxílio dessas entrevistas e da pesquisa documental, será realizada uma análise com apoio do software ATLAS.TI.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Quando a entrevista ocorrer com os gestores dos hotéis, é preciso questionar: quantas UHs a unidade possui; ano de início do hotel; quantos funcionários; há quanto tempo o dirigente trabalha na rede e naquela unidade etc.;
4. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022.

Objetivos específicos

- (OE1) Investigar as capacidades dinâmicas implementadas na rede de hotéis analisada;
- (OE2) Identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada.

Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas foram adotadas numa empresa hoteleira paraibana entre 2005 e 2022.

1. Faça uma breve descrição do histórico da rede.
2. E desse hotel? Qual é a história?
3. Descreva o mercado da hotelaria na Paraíba e a atuação da sua empresa neste mercado.
4. No período de 2005 a 2022, em algum momento, você desempenhou alguma função de gestão/chefia ou de apoio à gestão/chefia em algum hotel. Como aconteceu?
5. Como ocorreu as principais mudanças da rede hoteleira ao longo dos anos, desde a sua fundação até agora?
6. Qual o número de UH's da rede hoteleira hoje? No período de 2005 a 2022 houve alguma alteração de quantidade de UH's? Se sim, por quê?

7. Nesse período, a organização encerrou suas atividades em algum momento?
8. Como e quais critérios a rede hoteleira realizou no desenvolvimento para se manter ao longo do tempo? (LÓPEZ-GAMERO et al., 2023).
9. Nesse caso, quais foram as principais adaptações realizadas na organização entre 2005 e 2022? Explique.
10. Quais foram os diferenciais aplicados e mais significativos para a organização em relação aos concorrentes? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)
11. Quais foram as maiores dificuldades que o seu hotel e a rede passaram ao longo desse período?

Objetivos específicos

(OE1) Investigar as capacidades dinâmicas implementadas na rede de hotéis analisada.

12. Como a organização direciona seus recursos para identificar oportunidades e/ou ameaças no mercado hoteleiro? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)
13. De que maneira a rede hoteleira influencia a região e como se relaciona com os concorrentes no mercado hoteleiro? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)
14. Como a rede hoteleira se posiciona ao detectar oportunidades e ameaças no seu ambiente de negócios? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
15. Como a organização neutraliza as ameaças identificadas no seu ambiente de negócios? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
16. Com o crescimento da rede no período de 2005 a 2022, como se deu a reconfiguração dos recursos organizacionais para se adequar às necessidades do mercado? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
17. Como a organização realizou e continua realizando mudanças para obter vantagem competitiva em seu ambiente de negócios? (WANG; AHMED, 2007)
18. A rede hoteleira está sempre disponível e flexível para realizar mudanças exigidas pelo mercado? Como isso acontece? (WANG; AHMED, 2007) .

Objetivos específicos

(OE2) Identificar os fatores do ambiente externo que influenciaram as capacidades dinâmicas da empresa estudada.

19. Você considera o mercado hoteleiro dinâmico? Porque? Se sim, como a sua empresa administra os recursos para se manter competitiva? (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018).
20. A rede hoteleira já investiu/investe em recursos de conhecimento e governança para que haja desenvolvimento das capacidades dinâmicas dentro de cada hotel para se

manter competitiva? Como é realizado? (NIEVES; HALLER, 2014; MARCO-LAJARA et al., 2022)

21. Essa gestão do conhecimento é permanente ou apenas quando há mudanças? Se permanente, desde de qual ano foi implementada? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
22. Existe alguma ação diferenciada na gestão de recursos humanos, gestão de qualidade e sustentabilidade? Detalhe. (PEREIRA-MOLINER et al., 2020)
23. Existem processos para identificar o mercado-alvo? Como se dá as mudanças na rede hoteleira diante da necessidade dos clientes e da inovação? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
24. Como a rede hoteleira soluciona os problemas dos clientes? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
25. Quais são as estratégias da organização para construir e manter a fidelidade e o compromisso com o cliente? (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020)
26. Sob a perspectiva do marketing, como a rede hoteleira buscou fixar a marca, conquistar e satisfazer o cliente mostrando que possui bons serviços? (HARIANDJA et al., 2021)