



AS CAPACIDADES DINÂMICAS EM UMA REDE HOTELEIRA DA PARAIBA: ANÁLISE RETROSPECTIVA DE 2005 A 2022

*DYNAMIC CAPABILITIES IN A HOTEL NETWORK IN PARAIBA:
RETROSPECTIVE ANALYSIS FROM 2005 TO 2022*

Kamilla Nayara Batista Pimentel - UFPE*¹

Yákara Vasconcelos Pereira - UFPE*²

Adriana Mirelly Silva Spindola Correia - UFPE*³

Palavras-Chave	Resumo
<p>Hotelaria. Capacidades dinâmicas, Vantagem competitiva.</p> <div data-bbox="165 1182 403 1440" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>ISSN 2594-8407</p><p>Licenciada por <i>Creative Commons</i> Atribuição Não Comercial/Sem Derivações / 4.0/</p></div>	<p>A competitividade das organizações hoteleiras é uma preocupação global, especialmente com o surgimento de serviços substitutos e aumento da concorrência no contexto turbulento. O setor do turismo tem a sazonalidade como uma de suas características, assim como depende das mudanças da natureza para atrair ou proporcionar situações de repulsa aos turistas. O litoral paraibano, localizado no nordeste brasileiro segue com esses mesmos desafios. Diante dessas características, o objetivo deste estudo foi investigar como as capacidades dinâmicas foram implementadas em uma rede de hotéis da Paraíba entre 2005 e 2022. Participaram dessa investigação 7 gerentes gerais, 1 gerente financeiro e 2 proprietários da rede hoteleira. Trata-se, ainda, de estudo de caso longitudinal em retrospectiva. A técnica de análise de conteúdo foi adotada e contou com o apoio do software ATLAS.ti. O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semiestruturada. As capacidades dinâmicas encontradas foram a capacidade de adaptação, capacidade de inovação e a capacidade de aperfeiçoamento operacional. Essas capacidades dinâmicas subsidiaram a companhia para se manter competitiva no mercado hoteleiro perante os concorrentes. Portanto, como o turismo é considerado um mercado dinâmico, as empresas precisam se transformar e criar ideias para ter desempenho superior diante da imprevisibilidade do ambiente de negócio.</p>



Keywords	Abstract
<p>Hospitality. Dynamic capabilities. Competitive advantage.</p> <div data-bbox="151 730 397 1066" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Submetido em: 20/06/2023 Aprovado em: 11/12/2023 Publicado em: 20/11/23</p><p>Editor: Izac Bonfim</p></div>	<p><i>The competitiveness of hotel organizations is a global concern, especially with the emergence of substitute services and increased competition in the turbulent context. In addition, the tourism sector has seasonality as one of its characteristics, as it also depends on changes in nature to attract or provide situations of repulsion for tourists. The coast of Paraíba located in northeastern Brazil continues with these same challenges. Given these characteristics, the objective of this study was to investigate how dynamic capabilities were implemented in a chain of hotels in Paraíba between 2005 and 2022. 7 general managers, 1 manager participated in this investigation. financier and 2 owners of the hotel chain. The content analysis technique was adopted and was supported by the ATLAS.ti software. The collection instrument used was the semi-structured interview. The dynamic capacities found were adaptability, innovation capacity and operational improvement capacity. These dynamic capabilities subsidized the company to remain competitive in the hotel market against competitors. Therefore, as tourism is considered a dynamic market, companies need to transform themselves and create new ideas to have superior performance in the face of the unpredictability of the business environment, dynamic capabilities being essential in this context.</i></p>

Como Citar (APA):
Pimentel, K. N. B.; Pereira, Y. V.; & Correia, A. M. S. S. (2024). As capacidades dinâmicas em uma rede hoteleira da Paraíba: análise retrospectiva de 2005 a 2022. *Ateliê do Turismo*. 7 (2). 54-74. <https://doi.org/>



INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a volatilidade do mercado e a globalização têm levado as empresas do turismo a buscarem vantagem competitiva. Até 2020, o turismo se tornou o terceiro maior setor de exportação do mundo, precedido pelos produtos químicos e combustíveis, produtos automotivos e alimentos, conforme a *World Tourism Organization* (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 (2020).

O turismo é 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). Porém, ressalta-se que o setor do turismo é sensível aos fatores externos. Assim, as empresas do segmento operam, geralmente, em contextos competitivos com oscilações, sendo primordial considerar a perspectiva teórica das capacidades dinâmicas para colaborar no enfrentamento de ambientes voláteis e a obtenção de vantagem competitiva (Camisón & Monfort-Mir, 2012; Leonidou et al., 2015).

Perante o exposto, verifica-se a necessidade de investigar as capacidades dinâmicas no setor 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), uma vez que o segmento possui papel essencial relacionado à geração de empregos (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 et al., 2019).

Dada as especificidades do tema capacidades dinâmicas, esta pesquisa se volta ao estudo de cadeia hoteleira localizada no estado da Paraíba, considerando o lapso temporal entre 2005 e 2022. A Paraíba arrecada cerca de 19 milhões de Reais em impostos dos meios de hospedagem. O 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.



A rota Sanhauá é composta por mais dois municípios, Cabedelo e Lucena, conforme apresentado na Figura 1 destacada na cor laranja. A rota Sanhauá detém 37,6%, dos meios de hospedagens da cidade de João Pessoa (Cadastro de prestadores de serviços do turismo, 2022). Logo, o setor de hospedagem mostra-se representativo, quando comparado às demais atividades do turismo, 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.

Portanto, ao considerar o aporte teórico, as características próprias do ambiente, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas foram implementadas em uma rede hoteleira na Paraíba? Para tanto, este estudo possui como objetivo investigar como as capacidades dinâmicas foram implementadas em uma rede de hotéis da Paraíba entre 2005 e 2022.

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 o setor possui relevância 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, 2018), assim busca-se revelar as capacidades dinâmicas e os microfundamentos essenciais para as organizações do setor do turismo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Capacidades dinâmicas na hotelaria

A hotelaria se destaca por atuar em um ambiente global, dinâmico e incerto, onde as preocupações dos agentes envolvidos com o desenvolvimento sustentável, para se manterem ao longo do tempo, são crescentes (López-Gamero *et al.*, 2022). Schilke *et al.* (2018) apontam o setor hoteleiro como dinâmico, a partir da modificação da base de recursos atuais de uma empresa hoteleira para se manter competitiva. Dessa maneira, o setor é considerado dinâmico ao possuir relação com a capacidade de renovar competências das empresas (Teece *et al.*, 1997) para atender às demandas de um ambiente de negócios em contínua mudança.

Nieves e Haller (2014) argumentam que o setor hoteleiro necessita investir em recursos, como conhecimento para desenvolver capacidades dinâmicas dentro do hotel e



proporcionar 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), o efeito positivo das capacidades dinâmicas no desempenho de hotéis é identificado, salientando que deve expandir ainda mais o conhecimento para aprimorar a gestão.

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 *et al.*, 1997). Para Jiang *et al.* (2019) as capacidades dinâmicas possuem papel importante de resposta ao ambiente turbulento, em que as organizações precisam ter flexibilidade, sendo primordial para o crescimento das organizações de turismo (Orchiston *et al.*, 2016).

Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes centrais das capacidades dinâmicas: a saber: adaptativa, absorptiva e inovativa. A adaptativa diz respeito ao fato sobre como a empresa lida com a perspectiva ambiental e com as incertezas do futuro. A absorptiva está relacionada a como os membros, individualmente, utilizam a informação e como é explorada e conduzida (Cohen & Levinthal, 1990). Já a inovativa trata da aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços (Thompson, 1965).

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

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 derivam de 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).



Os 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 adquirem processos, rotinas gerenciais e organizacionais (Kump et al., 2016; Mezger, 2014), atividades e processos empresariais (Jiang et al., 2022; 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 et al., 2018). 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 seus recursos e capacidades (Ali *et al.*, 2020).

Na pesquisa de Marco-Lajara et al. (2022), os autores exploram o efeito positivo das capacidades dinâmicas (CDs) no desempenho de hotéis, salientando que deve expandir ainda mais o conhecimento para aprimorar a gestão. As rotinas, processos e estratégias são específicas em cada organização, contribuindo de diferentes formas para a criação das CDs (Froehlich *et al.*, 2017; Teece, 2007). Pereira-Moliner *et al.* (2021) 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.

Dessa forma, é necessário estabelecer sinergia entre as capacidades dinâmicas por meio da gestão adequada de recursos e capacidades, gestão do conhecimento e 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.

METODOLOGIA

Esta investigação conta com uma abordagem qualitativa. A escolha da abordagem qualitativa se justifica a partir do atendimento ao objetivo desta pesquisa, a saber: investigar como as capacidades dinâmicas foram implementadas em uma rede de hotéis da Paraíba entre 2005 e 2022. Vale ressaltar que na perspectiva qualitativa, o



pesquisador é considerado ator fundamental, responsável por pensar, sentir, perceber e dessa forma, exteriorizar a motivação pelo tema que deseja investigar (González, 2020).

Trata-se de um 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 um 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). A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e levantamento de matérias divulgadas em revistas e jornais online. Portanto, as ações estratégicas implementadas na Cadeia HoteleiraPB, no período de 2005 a 2022, foram examinadas de forma retrospectiva. O caso analisado é originário da cidade de João Pessoa-PB. Como fatores de seleção da organização, foram considerados os seguintes critérios: possuir representatividade no destino por meio da sua importância econômica para o estado da Paraíba; ter acesso aos dirigentes; e, ser considerada a maior rede hoteleira paraibana. Destaca-se que a organização possui seis hotéis na Paraíba e uma unidade no Ceará. A rede hoteleira analisada ainda conta com mais dois hotéis franqueados.

Com relação aos entrevistados, foram levados em consideração os seguintes critérios para selecioná-los, a saber: trabalhar na empresa, atuar como gestor e diretor; e ter acesso a informações das ações estratégicas da organização. Para a coleta de dados, foi adotada a entrevista semiestruturada e a obtenção de dados secundários. A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado fique à vontade para externalizar seu entendimento sobre o tema abordado, sem se prender ao que foi questionado (Minayo, 2010). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas de forma presencial, e na impossibilidade de alguns participantes responderem presencialmente, a entrevista foi realizada virtualmente, por meio do Google Meet, com apoio do roteiro de entrevista. No tocante ao roteiro de entrevista, as perguntas foram idênticas para todos entrevistados e desenvolvidas considerando a abordagem teórica das capacidades dinâmicas.

Os sujeitos entrevistados são explicitados no Quadro 1. 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). Foram entrevistados dez sujeitos, sendo sete gerentes gerais, um gerente financeiro e dois proprietários da rede hoteleira. As entrevistas foram gravadas (presencial, e via plataforma Google Meet) e transcritas.

Quadro 1

Apresentação dos sujeitos entrevistados

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

Fonte: Elaboração própria (2023).

Referente aos dados secundários, foram coletadas matérias divulgadas em revistas e jornais, foram consideradas aquelas relacionadas ao tema do estudo com o intento de obter informações detalhadas acerca da cadeia hoteleira analisada possibilitando a seleção de evidências para a pesquisa (Guba & Lincoln, 1981). Ademais, as matérias foram utilizadas para entender o contexto do ambiente externo e a sua influência na empresa estudada ao longo do período estabelecido neste estudo de 2005 a 2022. O



Quadro 2 apresenta as fontes pesquisadas, com o total de reportagens encontradas, a quantidade repetida, aquelas que não contribuíram para a pesquisa e por fim, o montante de matérias válidas, totalizando 55 publicações. Os seguintes descritores foram utilizados na busca, a saber: o nome real da cadeia hoteleira e os nomes dos proprietários.

Quadro 2

Matérias coletadas

Fontes	Total matérias válidas	Repetidas	Não contribuem	Total matérias válidas
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, embora 3 não tivessem contribuído, totalizam-se 4 matérias válidas. Na Panrotas, 5 matérias foram localizadas, sendo que apenas 1 não foi considerada 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 apresentou 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 terem 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 (conforme



apresentado no Quadro 2).

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 da pesquisa. Para Bardin (2016), uma unidade de registro significa o elemento a se codificar, podendo 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 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 da pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADOS

Para fins analíticos o Quadro 3 indica as capacidades dinâmicas identificadas e as atividades relacionadas às capacidades ordinárias que apoiaram o processo. Destaca-se que a capacidade de identificar crises e de estudar novos mercados estão relacionadas à capacidade de adaptação. No tocante à capacidade de inovar, percebe-se a relação com as capacidades de identificar crises, de estudar novos mercados e de se relacionar com os clientes. Por fim, a capacidade de aperfeiçoamento operacional está correlacionada às capacidades de identificar crises e de se relacionar com os clientes.

Quadro 3

Composição das capacidades dinâmicas

Capacidades dinâmicas	Atividades do desenvolvimento das capacidades dinâmicas	Capacidades ordinárias	Relação com outras capacidades dinâmicas
	Detecção	Capacidade de identificar crises	



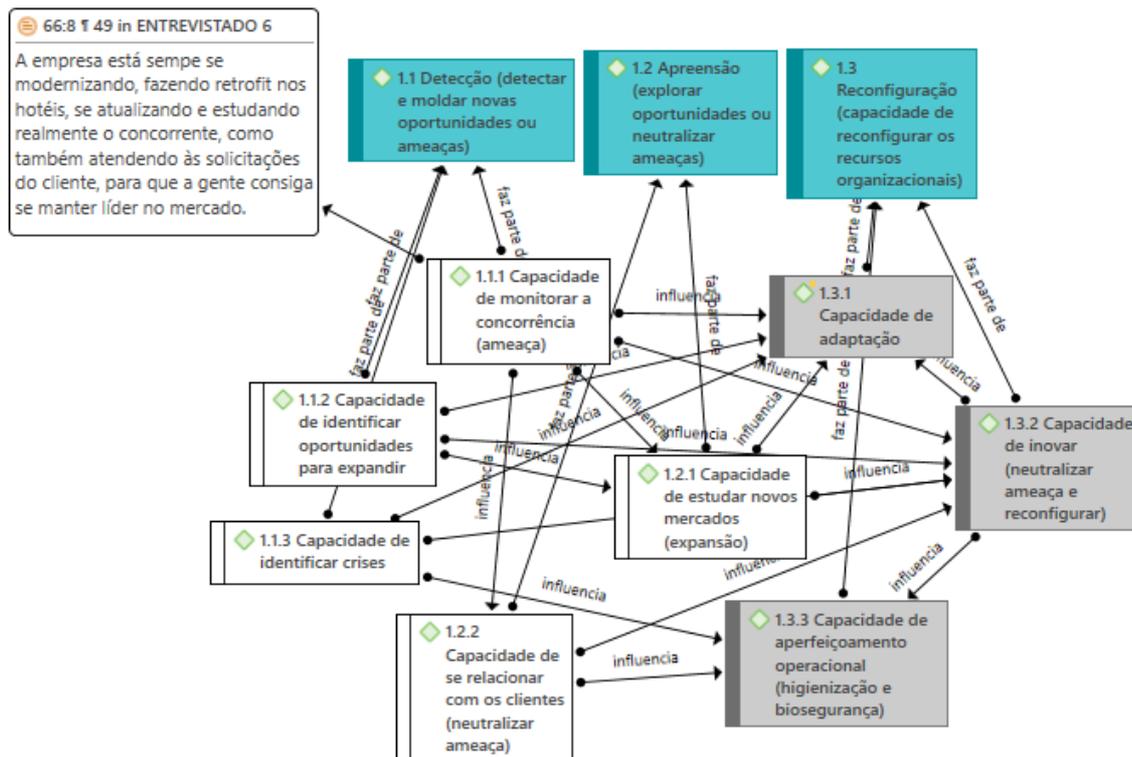
Capacidade de adaptação	Apreensão	Capacidade de estudar novos mercados	
	Reconfiguração		Capacidade de inovar
Capacidade de inovar	Detecção	Capacidade de identificar crises	
	Apreensão	Capacidade de estudar novos mercados Capacidade de se relacionar com os clientes	
	Reconfiguração		Capacidade de adaptação
Capacidade de aperfeiçoamento operacional (higienização e biossegurança)	Detecção	Capacidade de identificar crises	
	Apreensão	Capacidade de se relacionar com os clientes	
	Reconfiguração		Capacidade de inovar

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Na Cadeia HoteleiraPB foram identificadas atividades - detecção, apreensão e reconfiguração - para estabelecer as capacidades dinâmicas (Teece, 2007), que contribuíram para a rede hoteleira paraibana se manter no mercado ao longo dos anos. A figura 2 demonstra as capacidades ordinárias que a empresa desenvolveu para subsidiar as capacidades dinâmicas.

Figura 2

Capacidades dinâmicas da Cadeia HoteleiraPB



Fonte: Elaboração própria com apoio do ATLAS.ti (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 tecnicamente necessária para executar tarefas (Teece, 2014), a Cadeia HoteleiraPB estabeleceu capacidades ordinárias essenciais.

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). O respondente E2



afirma que aconteceram várias mudanças que a rede foi se adaptando ao longo do tempo devido à exigência do mercado: “A cada dia vão aparecendo 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 & Hisrich (2014) e Mansour et al. (2019) ao considerarem que a capacidade dinâmica adaptativa permite que as empresas renovem ou modifiquem seus valores e capacidades operacionais existentes para sobreviver frente ao ambiente turbulento.

Já a capacidade de inovar está relacionada às capacidades ordinárias de crises, de estudar novos mercados e de se relacionar com os clientes, assim como a capacidade de adaptação. Jiang et al. (2019) entendem que as capacidades aplicadas com eficácia alavancam oportunidades para descobrir novos mercados, desenvolvem novos produtos e estabelecem novos relacionamentos colaborativos, gerando competitividade no ambiente de negócios.

É possível perceber a importância da capacidade de inovar no relato do E4 quando explica que: "A empresa está sempre atualizando seus processos, com as novas tecnologias, com estudo de mercado, para estar à frente nas inovações e da concorrência. A inovação ela é essencial para os hotéis se manterem no mercado". Sendo assim, a capacidade de inovar é resultado de processos de aprendizagem desenvolvidos continuamente ao longo do tempo (Breznik & Hisrich, 2014). Portanto, Marco-Lajara et al. (2022) consideram a capacidade de inovar um fator chave para a estratégia hoteleira, uma vez que é de extrema necessidade explorar a gestão inovadora das empresas hoteleiras para obter a melhoria significativa do desempenho da gestão da inovação (Fan et al., 2020).

García et al. (2022) mostram que a atividade inovadora em hotéis do México afeta positivamente a capacidade dinâmica de marketing associada à gestão do conhecimento. Ziyae et al. (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 indústria hoteleira afetando o desenvolvimento das CD's (Ziyae et al., 2022).

A 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 Duarte Alonso et al. (2018) e Sawalha (2015) apontam que para gerir crises, as organizações devem ser flexíveis sendo um fator importante 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 na capacidade de aperfeiçoamento operacional, sendo intensificada por causa da crise do COVID-19. Isso é claramente expressado no discurso do entrevistado E5 quando explana que: "Então a gente fez um processo de higienização aí reformulou, aí saía um decreto a gente reformulava. Então o momento que a gente precisava ser bastante flexível para se adaptar à mudança em tempo rápido, foi nessa pandemia viu!".

Portanto, Pereira-Moliner et al. (2021) defendem que a gestão de recursos humanos facilita o processo de implementação da capacidade de gestão de qualidade, porque a hotelaria é intensiva em mão de obra e, para potencializar seu capital intelectual, a formação contínua destaca-se entre as práticas de gestão de recursos humanos. Para isso, o investimento na formação dos colaboradores conduz à internalização dos padrões de qualidade, à prevenção de erros na prestação de serviços e à adaptação mais rápida ao ambiente, como por exemplo, as novas medidas sanitárias e redução do contato físico com os hóspedes (Tarí et al., 2019). Por fim, entende-se que as capacidades dinâmicas na indústria hoteleira devem ser as melhores práticas comumente implementadas pelos hotéis com base em seus recursos e capacidades individuais (Helfat & Peteraf, 2003; Seo et al., 2021).

CONCLUSÕES

Este estudo teve como propósito responder ao objetivo de pesquisa de investigar como as capacidades dinâmicas foram implementadas em uma rede hoteleira na Paraíba entre 2005 e 2022. Para tanto, uma rede hoteleira da região do estado da Paraíba foi investigada. A operacionalização da pesquisa, fundamentada na abordagem qualitativa de investigação, ocorreu mediante a estratégia de estudo de caso único e viabilizada por meio de levantamento de dados secundários e realização de entrevistas semiestruturadas junto aos dirigentes e gestores dos empreendimentos e instituições que apoiam a região.

A partir da perspectiva teórica das capacidades dinâmicas e por meio da análise dos dados coletados, os achados demonstram a importância das capacidades ordinárias relacionadas às atividades de detecção, apreensão e reconfiguração. Assim, fundamentando as capacidades dinâmicas de adaptação, inovação e aperfeiçoamento operacional.



Observou-se que a capacidade dinâmica de adaptação está diretamente relacionada à capacidade ordinária de identificar crises. Já a capacidade de inovar relacionou-se às capacidades ordinárias de crises e de estudar novos mercados e de se conectar aos 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 fundamentais para a rede hoteleira, uma vez que é por meio delas que a empresa estabelece a 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 sustentável (Barney, 1991; Wilden et al., 2016; Bromiley & Rau, 2016).

Diante do exposto, esta pesquisa destaca-se pela originalidade e relevância ao 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 pesquisa é de natureza descritiva, bem como possui a restrição de ter sido um estudo de caso, o que não permite a generalização dos dados. Por fim, para cobrir as lacunas ainda existentes no campo de estudo de capacidades dinâmicas, indica-se a realização de pesquisas futuras com amostras que contemplem a diversidade de hotéis que façam parte de outras redes hoteleiras estabelecidas no Brasil, a fim de que seja possível conhecer e aprimorar as capacidades dinâmicas primordiais para a continuação das cadeias hoteleiras.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à CAPES, ao CNPq e à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) pelo financiamento da pesquisa via Edital PROPG nº 06/2022 - Edital de Apoio ao Pesquisador vinculado aos Programas de Pós-Graduação da UFPE.

REFERÊNCIAS

Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., & Fraquelli, G. (2020). Which future for traditional travel agencies? A dynamic capabilities approach. *Journal of Travel Research*, 59(5), 777-791. <https://doi.org/10.1177/0047287519870250>



- Aldunce, P., Beilin, R., Handmer, J., & Howden, M. (2014). Framing disaster resilience: The implications of the diverse conceptualisations of “bouncing back”. *Disaster Prevention and Management*, 23(2), 252-270. <https://doi.org/10.1108/DPM-07-2013-0130>
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições, 70, 280.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective (invited paper for 'luminaries' special issue of international journal of hospitality management). *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.027>
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), 368-384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41(1), 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Cadastro de Prestadores de Serviço 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. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*, 33(4), 776-789. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012>
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. (2020). *Faturamento do Turismo chega a R\$ 12,8 bilhões em setembro e setor dá sinais de recuperação*. Porto Alegre/RS. 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.
- Costa, J. H. D. P., & Pereira, Y. V. (2020). The dynamic capabilities of AccorHotels in Brazil. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(2), 253-269. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2019-0034>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>



- De Massis, A. V.; Rondi, E. COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731, 2020.
- Dogru, T., & Bulut, U. (2018). Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence. *Tourism Management*, 67(1), 425-434. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.014>
- Duarte Alonso, A., Kok, S., & O'Shea, M. (2018). Family businesses and adaptation: A dynamic capabilities approach. *Journal of family and economic issues*, 39, 683-698. <https://doi.org/10.1007/s10834-018-9586-3>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fan, J., Lin, H., & Liu, J. (2020). 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)* (pp.1148-1155).
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração*, 52(4), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- García, I. G. E., Mendivil, Y. C., & Guerrero, M. S. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de ciencias sociales*, 28(6), 395-411.
- González, F. E. (2020). Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 155-183. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Harrison, h., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Pesquisa de estudo de caso: Fundamentos e orientações metodológicas. *Fórum qualitativo Sozialforschung/Forum: pesquisa social qualitativa*, 18(1), 1-17.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hochman B., Nahas F. X., Oliveira Filho, R.S.; Ferreira, L; M. (2005). Desenhos de pesquisa. *Acta Cirúrgica Brasasileira*, 20(2), 1-8.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreyne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>



- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreyne, M. L. (2022). A resource-based typology of dynamic capability: Managing tourism in a turbulent environment. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1006-1023. <https://doi.org/10.1177/00472875211014960>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50(1), 268-280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2022). Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 548-562. <https://doi.org/10.1002/csr.2373>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2016). Towards a dynamic capabilities scale: Measuring sensing, seizing, and transforming capacities. In *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13839. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13839abstract>
- Mansour, H. E., Holmes, K., Butler, B., & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. <https://doi.org/10.1002/jtr.2277>
- Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P., & Sánchez-García, E. (2022). Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. *Anatolia*, 33(4), 525-536. <https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1969960>
- McDermott, K., Kurucz, E. C., & Colbert, B. A. (2018). Social entrepreneurial opportunity and active stakeholder participation: Resource mobilization in enterprising conveners of cross-sector social partnerships. *Journal of Cleaner Production*, 183(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.010>
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449. <https://doi.org/10.1111/radm.12076>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Minayo, M. C. S. (2010). *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.



- 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. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40(1), 224-232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56(13), 145-148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 98(103023), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103023>
- Reyes-Santiago, M., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2019). The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: Evidence from Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 227(1), 414-423. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.245>
- Sa, M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Joo, J. H. A. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management research review*, 38(4), 346-366. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>
- Seo, K., Woo, L., Mun, S. G., & Soh, J. (2021). The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management*, 85(1), 104311. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104311>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2019). Heterogeneous adoption of quality standards in the hotel industry: drivers and



- effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1122-1140. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0606>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic anagement. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.003>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of management annals*, 10(1), 997-1076. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161966>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- World Tourism Organization (UNWTO) (2020, Maio 31). UNWTO tourism highlights. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (applied social research methods) (p. 312). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Zahra, S. A. International entrepreneurship by family firms post covid. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 1-5, 2022.
- Ziyae, B., Sadeghi, H., & Golmohammadi, M. (2022). Service innovation in the hotel industry: the dynamic capabilities view. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(4), 582-602. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0205>



Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

*1	Mestra em Hotelaria e Turismo (PPHTur/UFPE). E-mail: knbpimentel@gmail.com
*2	Doutora em Administração, Professora do DCA e PPHTur - Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: yakarav@gmail.com
*3	Doutoranda em Turismo e Hotelaria da UNIVALI e Mestra em Hotelaria e Turismo (PPHTur/UFPE). E-mail: adriana.spindola.correia@gmail.com

REVISTA CIENTÍFICA ATELIE DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**