

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL

JESSICA RAMIREZ HATTORE

**CONFIGURAÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM DIFERENTES FASES
DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR
HOTELEIRO**

Foz do Iguaçu, PR

2021

JESSICA RAMIREZ HATTORE

**CONFIGURAÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM DIFERENTES FASES
DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR
HOTELEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Interdisciplinar.

Orientador: Prof. Dr. Elói Júnior Damke

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Ferasso

Foz do Iguaçu, PR

2021

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do
Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Ramirez Hattore, Jessica

Configurações das Capacidades Dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional: um estudo multicaso no setor hoteleiro / Jessica Ramirez Hattore; orientador Elói Junior Damke; coorientador Marcos Ferasso. -- Foz do Iguaçu, 2021.

147 p.

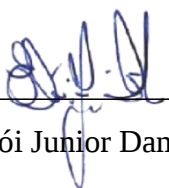
Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2021.

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Ciclo de vida organizacional. 3. Setor Hoteleiro. 4. Abordagem das Configurações. I. Junior Damke, Elói, orient. II. Ferasso, Marcos, coorient. III. Título.

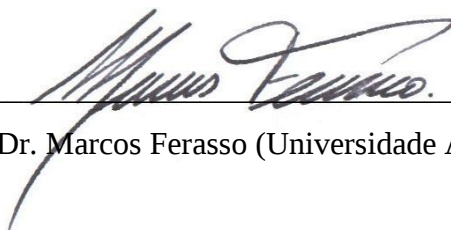
JESSICA RAMIREZ HATTORE

**CONFIGURAÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM DIFERENTES FASES
DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR
HOTELEIRO**

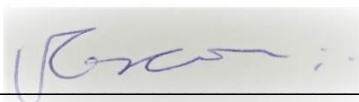
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PPGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:



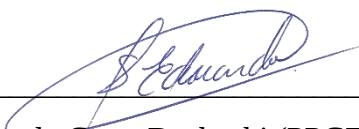
Orientador: Prof. Dr. Elói Junior Damke (PPGTGS/Unioeste)



Coorientador: Prof. Dr. Marcos Ferasso (Universidade Autónoma de Lisboa)



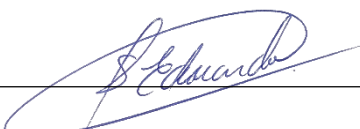
Prof. Dr. José Antônio Cescon (PPGTGS/Unioeste)



Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi (PPGTGS/Unioeste)



Prof. Dr. Ubiratã Tortato (PUCPR)



Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi
Coord. Especial do PPGTGS
Portaria N°2767/2020-GRE – UNIOESTE/Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 08 de dezembro de 2021.

Dedico este trabalho aos meus pais, que nunca mediram esforços em oferecer o melhor estudo e por sempre me incentivarem a buscar crescer profissionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ser meu alicerce e força espiritual.

Agradeço aos meus pais pela paciência ao longo desse mestrado, e por me darem forças nos momentos mais críticos.

Agradeço à minha família e aos meus amigos por sempre me apoiarem e entenderem os momentos em que estive ausente.

Agradeço aos meus orientadores, professores Elói Junior Damke e Marcos Ferasso, por acreditarem em mim e pelas contribuições ao projeto.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (PPGTGS) pelos ensinamentos e por fazerem este programa de mestrado acontecer.

Agradeço aos meus colegas de turma pelo companheirismo e ajuda nas disciplinas do mestrado.

Olhe sempre para a frente, mantenha o olhar fixo no que está adiante de você.

Provérbios 4.25

RESUMO

HATTORE, J. R. **Configurações das Capacidades Dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional**: um estudo multicaso no setor hoteleiro. 2021. 147 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

As novas tecnologias, a revolução da indústria 4.0 e o advento da economia colaborativa ocasionaram mudanças significativas no setor de hospitalidade. O Airbnb é considerado o grande fator de ruptura para os meios de hospedagem tradicional. Outro desafio enfrentado pelo setor são os impactos advindos da pandemia de Covid-19. Para enfrentar esses desafios, é primordial que as empresas desenvolvam Capacidades Dinâmicas para estarem mais bem preparadas as mudanças ambientais ao longo do seu ciclo de vida organizacional. As Capacidades Dinâmicas evoluem ao longo do tempo e são combinadas pelas características únicas da empresa, o que as tornam distintas das demais, criando uma barreira à imitação. Assim, o objetivo geral de pesquisa foi o de investigar quais são as Capacidades Dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que permita com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo, no setor hoteleiro. O marco teórico desta dissertação foi fundamentado nos temas da teoria das Capacidades Dinâmicas, ciclo de vida organizacional, meios de hospedagem e Abordagem das Configurações. Pesquisas bibliográficas foram realizadas com a finalidade de identificar na literatura de Administração de Serviços as habilidades, recursos e competências que podem ser considerados como Capacidades Dinâmicas. Os achados da literatura revelaram 16 Capacidades Dinâmicas que foram agrupadas em dimensões. Posteriormente, foi elaborado as condições de análise para as configurações, com o objetivo de explicar os atributos de cada Capacidade Dinâmica, e que posteriormente foram analisados para identificações dos padrões e formação de generalizações. A pesquisa é de caráter descritivo e se caracteriza como um estudo de múltiplos casos, de análise transversal. Os dados foram coletados por meio de documentos e de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes de três organizações do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, no Paraná. Aplicou-se como técnica os princípios do QCA, como análise comparativa configuracional. Os resultados revelaram 12 configurações das Capacidades Dinâmicas que foram comumente importantes para as empresas em estudo, a saber: capacidade de orientação empreendedora; capacidades de conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores; capacidades de *networking*; capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração; capacidade de ambidestria organizacional; capacidades de gerir o desempenho; capacidades de entender as necessidades

dos clientes; capacidades de gerir o conhecimento organizacional; capacidades relacionadas aos mecanismos, rotinas e práticas de aprendizagem; capacidades relacionadas a agilidade operacional; capacidades de gerir processos; e capacidades de gerir ferramentas de TICs. As configurações das Capacidades Dinâmicas geradas são as capacidades que se fazem sempre presentes e são determinantes para o desempenho superior. Os resultados também revelaram que duas das três organizações estudadas desenvolvem Capacidades Dinâmicas, o que contribui para permanecerem longevas no setor de atuação. Apresentam-se sugestões aos profissionais e sugestões teórico-metodológicas para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Ciclo de vida organizacional. Desempenho organizacional. Longevidade. Setor hoteleiro. Abordagem das Configurações.

ABSTRACT

HATTORE, J.R. **Configurations of Dynamic Capabilities in different phases of the life cycle**: a multi-case study in the hotel sector of Foz do Iguaçu. 2021. 147 f. Dissertation (Master in Technologies, Management and Sustainability) – State University of Western Paraná, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

New technologies, the Industry 4.0 revolution, and the advent of the collaborative economy have brought about significant changes in the hospitality industry. Airbnb is considered the big disruptor for traditional hosting. Another challenge faced by the sector is the impacts arising from the Covid-19 pandemic. To face these challenges, it is essential that companies develop Dynamic Capabilities to be better prepared for environmental changes throughout their organizational life cycle. Dynamic Capabilities evolve over time and are combined by the company's unique characteristics, which make them distinct from others and thus create a barrier to imitation. Thus, the general objective of the research was to investigate what are the Dynamic Capabilities that determine an organizational performance that allows a company to remain in the market for the long term, in the hotel sector. The theoretical framework of this dissertation was based on the themes of Dynamic Capabilities theory, organizational life cycle, lodging facilities and Settings Approach. Literature searches were carried out in order to identify in the Service Administration literature the skills, resources and competences that can be considered as “Dynamic Capabilities”. Literature findings revealed 16 Dynamic Capabilities that were grouped into dimensions. Subsequently, the analysis conditions for the configurations were elaborated, in order to explain the attributes of each Dynamic Capacity, which were later analyzed to identify patterns and form generalizations. The research has a descriptive character and is characterized as a study of multiple cases, with cross-sectional analysis. Data were collected through documents and semi-structured interviews with the managers of three organizations in the hotel sector in Foz do Iguaçu. The QCA principles were applied as a technique, as a configurational comparative analysis. As results revealed 12 configurations of Dynamic Capabilities that were commonly important for the companies under study, namely: Capability of entrepreneurial orientation; Capacities of knowledge, experience and skills of employees; Networking capabilities; Detection, seizure and reconfiguration capabilities; Capacity of organizational ambidexterity; Capacities to manage performance; Ability to understand customer needs; Capacities to manage organizational knowledge; Capabilities related to learning mechanisms, routines and practices; Capabilities related to operational agility; Ability to manage processes; and Ability to manage ICT tools. The configurations of

the Dynamic Capabilities generated are the capabilities that are always present and are decisive for superior performance. The results also revealed that two of the three organizations studied develop Dynamic Capabilities, which helps them remain long-lived in the sector in which they operate. Suggestions are presented to professionals, and theoretical-methodological suggestions for future research.

Keywords: Dynamic capabilities. Corporate life cycle. Organizational performance. Longevity. Hospitality industry. Configuration approach.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais características de cada ciclo de vida organizacional	30
Figura 2 – As fases do desenvolvimento da pesquisa	64
Figura 3 – Procedimentos adotados na revisão sistemática.....	65
Figura 4 – Infraestrutura da Empresa A	71
Figura 5 – Infraestrutura da Empresa B.....	72
Figura 6 – infraestrutura da Empresa C.....	73
Quadro 1 – Tipos de meios de hospedagem	23
Quadro 2 – Categorias e símbolos dos meios de hospedagem	23
Quadro 3 – Principais conceitos de Capacidades Dinâmicas	39
Quadro 4 – Capacidades Dinâmicas no setor de serviços de acordo com a literatura	41
Quadro 5 – Condições de análise para as configurações.....	60
Quadro 6 – Procedimentos metodológicos adotados na coleta de dados	68
Quadro 7 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa A	98
Quadro 8 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa B.....	105
Quadro 9 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa C.....	110
Quadro 10 – Síntese das Capacidades Dinâmicas em cada caso estudado	113
Quadro 11 – Dados para análise configuracional.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIFI	Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu
BI	Business Intelligence
C2C	Customer to Customer
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	Chief Executive Officer
IA	Inteligência Artificial
Igra	Instituto Rio-Grandense do Arroz
IoT	Internet das Coisas
KPI	Indicador chave de desempenho
MTur	Ministério do Turismo
P2P	People to People
Paranatur	Empresa Paranaense de Turismo
PCD	Pessoas com deficiência
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PME	Pequena e média empresa
PPGTGS	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
QCA	Qualitative Comparative Analysis
RBV	Teoria baseada em recursos
RM	Revenue Management
SBClass	Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem
Sindihotéis	Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UH	Unidades habitacionais
Unioeste	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos	20
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	DESENVOLVIMENTO	22
2.1	MEIOS DE HOSPEDAGEM	22
2.1.1	Parque hoteleiro de Foz do Iguaçu	24
2.2	DESEMPENHO E LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL	24
2.3	CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	26
2.4	ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES	30
2.5	CAPACIDADES DINÂMICAS	34
2.5.1	Origem	35
2.5.2	Evolução do conceito.....	36
2.6	CAPACIDADES DINÂMICAS NO SETOR DE SERVIÇOS.....	40
2.7	CONDIÇÕES DE ANÁLISE PARA AS CONFIGURAÇÕES.....	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	63
3.2	FASES DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.2.1	Primeira fase: levantamento bibliográfico e revisão sistemática.....	64
3.2.2	Segunda fase: elaboração e validação do instrumento de pesquisa	66
3.2.3	Terceira fase: pesquisa de campo	66
3.2.4	Quarta fase: análise dos casos.....	69
3.2.5	Quinta fase: análise <i>cross-casos</i> e apresentação dos resultados	69
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	70
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	70
4.1.1	Caracterização da Empresa A	70
4.1.2	Caracterização da Empresa B	71
4.1.3	Caracterização da Empresa C	73
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	73
4.2.1	Identificação das Capacidades Dinâmicas da Empresa A	74

4.2.2	Identificação das Capacidades Dinâmicas Empresa B	81
4.2.3	Identificação das Capacidades Dinâmicas Empresa C	88
4.3	CONFIGURAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	92
4.3.1	Configuração das Capacidades Dinâmicas da Empresa A	92
4.3.2	Configuração das Capacidades Dinâmicas da Empresa B	100
4.3.3	Configuração das Capacidades Dinâmicas da Empresa C	107
4.4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
	REFERÊNCIAS.....	128
	APENDICE – TÓPICOS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CADA	
	DIMENSÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	143

1 INTRODUÇÃO

O processo da transformação digital e as novas tecnologias têm modificado diversos setores da economia, transformando suas estruturas, processos e práticas, forçando as empresas a repensarem seu modelo de negócio. Rupturas tecnológicas como a Internet das Coisas (IoT, em inglês) e dispositivos autônomos, capacidades analíticas aprimoradas (Inteligência Artificial (IA)) e mídia interativa (realidade virtual e aumentada), oriundas da Indústria 4.0, estão criando ambientes inteligentes (BUHALIS et al., 2019), que reconfiguram as melhores práticas e impulsionam as empresas para otimizar seu desempenho de forma dinâmica (GUTTENTAG; SMITH, 2017).

O setor de serviços foi inevitavelmente impactado pelas recentes revoluções tecnológicas e de inteligência, bem como as estratégias de engajamento do cliente e suas expectativas (HEKKULA; KOWALKOWSKI; TRONVOLL, 2018). Nesta conjuntura, a indústria da hospitalidade entrou em uma nova era de crescimento e transformação devido à Indústria 4.0 e às mudanças de padrão de consumo (DOGRU et al., 2020).

O surgimento da economia compartilhada tem sido objeto de muito debate entre estudiosos e profissionais da hotelaria nos últimos anos (GUTIERREZ et al., 2017; HEO; BLAL; CHOI, 2019; DOGRU et al., 2020). O crescimento e popularidade de tipos de acomodação alternativos, como Airbnb, Tripping.com, FlipKey, HomeAway e outros provedores de mercado *Customer to Customer* (C2C) (BALASUBRAMANIAN; RAGAVAN, 2019), introduziram recursos compartilhados adaptados de forma flexível, interrompendo as estruturas e dinâmicas do mercado vigente (BUHALIS et al., 2019).

Dentro da indústria da hospitalidade, o Airbnb é considerado um grande fator de ruptura para o setor de hospedagem tradicional (SIGALA, 2017; HAYWOOD et al., 2017; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017), com evidências sugerindo que o Airbnb tem impactos econômicos adversos neste setor quando os visitantes mudam sua demanda de hospedagem tradicional para acomodações Airbnb (DOGRU et al., 2020). Os estudos de Fang, Ye e Law (2016) e de Zervas, Proserpio e Byers (2017) identificaram que os hotéis econômicos estão sendo substituídos pelo meio de acomodação do Airbnb.

O ambiente altamente competitivo da indústria da hospitalidade impulsiona a busca por novas formas e elementos de desempenho eficiente (DZHANDZHUGAZOVA, 2016). Para o crescimento sustentado desta indústria, especialistas da área recomendam melhorias que resultem em uma reformulação completa dos pacotes de serviços e da estrutura tecnológica

subjacente para se adaptar às mudanças de consumo e do comportamento de viagem (KANSAKAR; MUNIR; SHABANI, 2019).

Langford (2016, apud KANSAKAR; MUNIR; SHABANI, 2019), destaca que a implementação dessas melhorias deve compreender a personalização de experiências e a digitalização de serviços. Segundo o autor, a personalização cria experiências individualizadas para os hóspedes, incorporando flexibilidade e personalização aos pacotes de serviços oferecidos. Já o processo de digitalização do serviço, objetiva fazer a transição para um modelo de negócio digital, impulsionando os serviços de hospitalidade para o ponto de contato dos hóspedes (KASAVANA, 2014).

Nesse contexto, o setor hoteleiro tem testado e avaliado como as tecnologias ambientais (sensores, redes de telecomunicações, IoT e IA) podem ser integradas de maneira eficaz com a finalidade de proporcionar experiências de serviços controladas pelo hóspede (SALGUERO; ESPINILLA, 2018; SHEIVACHMAN, 2018; BUHALIS et al., 2019). Os assistentes virtuais, conhecidos como *chatbots* ou tecnologia de voz, são atualmente a forma mais desenvolvida de IA, por exemplo, Siri da Apple, Alexa da Amazon, Cortana da Microsoft e Google Assistant (HOY, 2018), e passaram a ser utilizados pelos hotéis para oferecer suporte a serviços ao cliente (SYAM; SHARMA, 2018) e customizar experiências às necessidades individuais.

O caso do Airbnb, surgiu como uma empresa de hospitalidade em rede, como uma proposta simples que combinava benefícios econômicos para viajantes e residentes de áreas turísticas (OSKAM; BOSWIJK, 2016), se tornando um unicórnio neste setor. Para Oskam e Boswijk (2016), o sucesso do Airbnb se deve ao fato do desenvolvimento de capacidades únicas do seu modelo de negócios, trazendo uma proposta de valor de experiência atraente aos usuários na perspectiva de “viva como um local”. Ainda segundo os autores, o modelo possui como recursos uma plataforma de rede que coordena a oferta e a demanda de produtos e serviços, de fácil acesso, e o estabelecimento de um mercado confiável, por meio do engajamento e comunidade *People to People* (P2P).

Nesse sentido, as empresas são confrontadas com a necessidade de se adaptar, integrar e se reconfigurar a partir de seus recursos e competências, de acordo com as demandas do ambiente (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). A esse processo de transformação dá-se o nome de Capacidades Dinâmicas. A abordagem das Capacidades Dinâmicas evoluiu da teoria baseada em recursos (RBV) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Desde a proposta original de Teece, Pisano e Shuen (1997), vários têm sido os esforços teóricos no sentido de desenvolver o conceito de Capacidades Dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). As dimensões sobre as quais esses estudos diferem dizem respeito a como as Capacidades Dinâmicas podem ajudar as empresas a alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, incluindo as condições de limite relevantes para a estrutura (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Uma empresa possui uma vantagem competitiva ao implementar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). Empresas que obtêm vantagem competitiva têm sido aquelas que podem demonstrar capacidades de resposta oportuna e inovação rápida e flexível em relação aos seus produtos/serviços, juntamente com a capacidade de gerenciamento para coordenar e reimplantar as competências internas e externas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A estrutura das Capacidades Dinâmicas vai além das abordagens tradicionais para entender a vantagem competitiva, pois não apenas enfatiza as características e processos necessários para alcançar um bom posicionamento em um ecossistema favorável, mas também se esforça para explicar novas considerações estratégicas e as disciplinas de tomada de decisão necessárias para garantir que oportunidades, uma vez percebidas, podem ser apreendidas, e como os negócios podem ser reconfigurados quando o mercado e/ou a tecnologia são inevitavelmente transformados novamente (TEECE, 2007).

O foco da abordagem das Capacidades Dinâmicas está no processo pelo qual a empresa desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria empresa como pelo dinamismo do ambiente (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Sendo assim, as Capacidades Dinâmicas são compostas por uma combinação do histórico, valores e rotinas da empresa e pelas habilidades da alta gerência, permitindo que uma empresa invista em novos produtos, processos e modelos de negócios no momento apropriado e com referência às avaliações de tecnologia e do ambiente de negócios (TEECE, 2014).

As organizações podem se reconfigurar de acordo com a sua idade ou seu estágio no ciclo de vida organizacional, onde variáveis contextuais influenciam a organização a mudar suas configurações (FERASSO, 2018). Dessa maneira, estudos sobre ciclo de vida organizacional permitem aos gestores o entendimento das organizações e suas características durante sua trajetória (FREZATTI et al., 2017). A trajetória da organização perpassa por

aspectos positivos e negativos, e para isso as empresas precisam olhar para o ambiente e perceber quais as novas oportunidades e como elas se reconfiguram como organização.

Considerando que o comportamento econômico do município de Foz do Iguaçu, estado do Paraná, se concentra no segmento de serviços e que as atividades desse setor são as que mais geram renda e emprego, tendo ênfase no Turismo e Lazer, Logística, Serviços Públicos Básicos de Saúde e Educação e Administração Pública e Segurança (PAIVA, 2014), esta pesquisa dar-se-á por meio de um estudo multicasos no setor hoteleiro do município.

O município de Foz do Iguaçu é um destino turístico que possui peculiaridades únicas, diante dos demais destinos do Brasil. Primeiramente, o município se concentra em região de fronteira entre dois países, Paraguai e Argentina, possui um recurso natural, as Cataratas do Iguaçu, sendo considerada uma das sete maravilhas da natureza, pela Usina Hidrelétrica de Itaipu, considerada uma das sete maravilhas do mundo moderno, entre outros atrativos. Ademais, este ambiente também é caracterizado por uma miscigenação de culturas, com destaque para os atrativos do Templo Busdista, e da Mesquita Árabe. Esse conjunto de características corroboram para fomentar o setor de hospitalidade e para que Foz do Iguaçu seja um dos principais destinos turísticos do Brasil. De acordo com o anuário estatístico de turismo de 2019, Foz do Iguaçu foi a terceira cidade mais visitada pelos turistas internacionais no período de 2015 a 2018 (MTUR, 2019). Além de ser, um destino turístico de trabalho e lazer, o município tem se destacado como polo de recepção para grandes eventos.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A Economia Colaborativa tem se configurado como um fenômeno inovador, dinâmico, heterogêneo e disruptivo, que tem características e manifestações em diferentes mercados, produtos e serviços, estabelecendo-se como um novo paradigma que convive com os modelos tradicionais e aponta para mudanças no cenário econômico global (CEPATUR, 2016). Neste contexto, o turismo aparece como uma das principais atividades motoras e sensíveis à essas novas práticas de produção e consumo. As plataformas da economia compartilhada impactaram de maneira significativa o setor de turismo e lazer, tanto pela forma de distribuição quanto pelo fato de oferecerem acesso a serviços mais baratos que os oferecidos pelo mercado convencional. O crescimento acelerado já observado destas plataformas, supõe uma importante preocupação para o setor, devido ao fato de que em muitos casos os fornecedores da Economia Colaborativa não estão sujeitos às mesmas regulações que os estabelecimentos tradicionais, apontando para

a necessidade de desenvolver novos marcos regulatórios para operação sustentável das mesmas (CEPATUR, 2016).

Considerando que o setor de hospitalidade perpassa por momentos desafiantes impostos pelas influências tecnológicas e pelos modelos de negócios disruptivos, este ambiente também perpassa por um novo desafio: os impactos resultantes da pandemia de Covid-19.

Barbosa (2020) aponta que as novas características de comportamento social serão impostas à sociedade no período pós-pandemia, que promoverão mudanças em vários modelos de negócios e nos postos de trabalho. O estudo também indica que durante a fase de estabilização da retomada das atividades econômicas, o turismo doméstico será o primeiro fator motivador do retorno das atividades, levando aproximadamente 12 meses para retornar à atividade plena, enquanto o internacional levará, pelo menos, 24 meses para atingir recuperação econômica do setor, de forma a recuperar o nível de produção pela perda causada pelo cenário atual.

Segundo o MTur (2020), o cenário atual resultante dos efeitos da pandemia exige um posicionamento cada vez mais atualizado às novas tecnologias. Outro fator de destaque dessa nova realidade de mercado, é a dinamicidade dos preços praticados, este novo panorama do mercado estará mais suscetível a fatores externos e preços de insumos provocando um novo formato de serviços e, conseqüentemente, de preços (MTUR, 2020).

Diante destes cenários, é importante que as empresas tenham novos planos de negócios para este tipo de ameaça do mercado e o que as organizações fazem para adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências para permanecer sustentável neste ambiente de constantes mudanças. Dessa forma, é preciso criar estratégias em torno das decisões de investimentos: onde, quando e quanto investir. Assim, a empresa também deve selecionar ou criar um modelo de negócios específico que defina sua estratégia de comercialização e prioridades de investimento (TEECE, 2007). Avaliar novas oportunidades de investimento, requer das empresas habilidades especiais como, qualidade das rotinas, regras de decisão, estratégias e liderança. Uma chave para o crescimento lucrativo sustentado é a capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce e à medida que mercados e tecnologias mudam (TEECE, 2007).

Para enfrentar esses desafios, é primordial que as empresas desenvolvam Capacidades Dinâmicas para estarem mais bem preparadas as mudanças ambientais ao longo do seu ciclo de vida. As Capacidades Dinâmicas evoluem ao longo do tempo e são combinadas pelas características únicas da empresa, o que as tornam distintas das demais e assim criam uma barreira à imitação.

Diante do exposto, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são as Capacidades Dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que permita com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo, no setor hoteleiro?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Investigar quais são as Capacidades Dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que permita com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo no setor hoteleiro.

1.2.2 Específicos

- 1) Levantar quais são as habilidades, recursos e competências existentes na literatura de Administração de Serviços que podem ser considerados como Capacidades Dinâmicas;
- 2) Caracterizar quais Capacidades Dinâmicas são críticas no ciclo de vida atual das empresas no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu; e,
- 3) Identificar quais Capacidades Dinâmicas estão sempre presentes dentre as empresas longevas estudadas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos, além desta Introdução. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico deste estudo, no qual a primeira seção trata sobre os Meios de Hospedagem e o Parque Hoteleiro de Foz do Iguaçu; a segunda seção versa sobre a relação do Desempenho e a Longevidade Organizacional; na seção seguinte são abordados os estágios do Ciclo de Vida Organizacional; e a quarta seção apresenta a Abordagem das Configurações. Por fim, as duas últimas seções versam sobre os principais conceitos e a evolução da abordagem das Capacidades Dinâmicas e os achados da literatura referentes às Capacidades Dinâmicas no Setor de Serviços, respectivamente.

O capítulo 3 versa sobre os aspectos metodológicos, onde são descritos os procedimentos adotados na pesquisa, para a coleta e análise dos dados. O capítulo 4 apresenta os resultados de cada caso analisado e uma análise comparativa dos casos. O capítulo final apresenta as considerações finais, bem como as limitações do estudo, e sugestões para pesquisas futuras.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM

A indústria da hospitalidade tem suas raízes na vida social e cultural, e ao longo da história, a área foi moldada pelas sociedades e culturas nas quais se desenvolveu (CHON; SPARROWE, 2020). O setor de hospitalidade compreende negócios de diversos segmentos, dos quais se destacam os meios de hospedagem (PINOTTI; MORETTI, 2018). O termo meios de hospedagem se refere ao conjunto de empresas que oferecem acomodação com higiene, segurança e satisfação para aqueles que necessitam estar fora de sua residência a lazer ou a trabalho, por períodos curtos ou longos (RIBEIRO, 2011).

O conceito de hospedagem foi estabelecido pelo Decreto 5.406/2005 (BRASIL, 2005), e considera como meios de hospedagem aqueles empreendimentos administrados por prestadores de serviço turístico, que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante contrato de hospedagem.

Neste âmbito, o MTur instituiu o Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass) para regular os processos e critérios sobre tipos e categorias dos empreendimentos de hospedagem, com o objetivo de informar e orientar o mercado turístico e os consumidores. Ademais, essa regulação também visa estabelecer uma concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxiliar os turistas em suas escolhas. Assim sendo, os meios de hospedagem foram categorizados em sete tipos e classificados em categorias de um a cinco estrelas, conforme os serviços oferecidos. Os tipos de meios de hospedagem e suas características distintivas são apresentadas no Quadro 1.

Considerando que cada tipo de meio de hospedagem reflete diferentes práticas de mercado e expectativas distintas dos turistas, o SBClass estabeleceu a simbologia de “estrela” para identificação das categorias, em uma escala de uma a cinco estrelas. Cada categoria possui os requisitos mínimos que a empresa deve atender, em atendimento com as condições de conforto, comodidade, e qualidade do serviço. A denominação das categorias e os respectivos símbolos oficiais são apresentados no Quadro 2.

Quadro 1 – Tipos de meios de hospedagem

Tipo	Descrição
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.
<i>Resort</i>	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.
Cama e Café	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.
Hotel Histórico	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida.
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
<i>Flat/Apart Hotel</i>	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Fonte: elaborado pela autora

As classificações e categorias estabelecidos por meio do SBClass, são uma forma de orientar o mercado turístico interno e externo, sobre os aspectos físicos e operacionais dos meios de hospedagem. Além disso, contribuem para a organização dos gestores hoteleiros poderem se programar quanto aos padrões que deverão prever e executar seus projetos.

Quadro 2 – Categorias e símbolos dos meios de hospedagem

Categoria	Símbolo
Superluxo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simples	★

Fonte: MTur (2015)

2.1.1 Parque hoteleiro de Foz do Iguaçu

As fases econômicas da evolução histórica do município contribuíram para a vocação turística de Foz do Iguaçu. Na década de 1960, a cidade recebeu um impulso com a construção da Ponte Internacional da Amizade entre Brasil e Paraguai, e a conclusão da rodovia BR-277, no qual muitos trabalhadores que vieram para a construção da ponte permaneceram e se estabeleceram no município (PRATES, 2006).

A partir da década de 1970, houve o início de uma nova fase econômica na cidade com a construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu, na época o município possuía 36 mil habitantes no início da obra, e passou a ter 136 mil com a finalização da construção. Vieram trabalhadores de vários estados brasileiros e estes se estabeleceram em vilas construídas pela Itaipu e em hotéis que passaram a alugar suas unidades habitacionais (UH) por mês, uma vez que a cidade não estava preparada para atender a demanda (PRATES, 2006). Segundo a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2005), nesse período foram solicitados 54 alvarás de funcionamento para hotéis.

A terceira fase da economia local foi demarcada pela instalação da zona livre de comércio, com crescimento do número de estabelecimentos comerciais no município paraguaio de Ciudad Del Este, na fronteira entre os dois países. Sendo assim, observou-se um aumento no número de turistas que chegavam à Foz do Iguaçu com o objetivo de fazer compras no Paraguai. Esse turismo, ao qual se convencionou chamar de turismo de compras, assume uma parte da economia local, pois movimenta hotéis, restaurante, lanchonetes, agências de turismo e outras prestadoras de serviços, bem como absorve parte dos trabalhadores do município (MARTINS; RUSCHAMANN, 2010).

No período que compreende de 1986 a 1995, o complexo hoteleiro da cidade teve um aumento significativo, tornando-se o terceiro parque hoteleiro do Brasil (PRATES, 2006). De acordo com o levantamento realizado pela Cepatur (2016), em 1986 o município possuía 73 estabelecimentos hoteleiros em funcionamento. Considerando os dados da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2005), a quantidade de hotéis em funcionamento na cidade até então, totaliza 98 estabelecimentos.

Ainda é relevante destacar que Foz do Iguaçu, com mais de 21.900 leitos, é o quinto maior município brasileiro em número de leitos, atrás de São Paulo com 40 mil, Salvador com 30 mil, Rio de Janeiro com 27 mil e Florianópolis com 26,2 mil leitos (SINDIHOTÉIS, 2012).

2.2 DESEMPENHO E LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL

Considerando que a abordagem do desempenho organizacional pode ser observada sob diferentes enfoques, este trabalho de dissertação analisará o desempenho relacionando com a longevidade da organização.

O desempenho organizacional é resultante de um conjunto de configurações (DAMKE, 2012) e, portanto, varia de acordo com o tipo de empresa, sua estratégia, sua relação com o ambiente, sua estrutura e sua capacidade de liderança (MILLER, 1987b). Os dados sobre a sobrevivência das empresas têm implicações que afetam não apenas as próprias empresas, mas, de forma mais geral, o sistema econômico e social em que as empresas surgem e são extintas. As partes interessadas são afetadas pela sobrevivência da empresa como empregadores, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes.

As empresas longevas são frequentemente conhecidas e confiáveis pela alta qualidade de seus produtos e suas práticas de gerenciamento exclusivas (KRAHNKE; WANASIKA; SOLTWISCH, 2018). Sharma e Dixit (2017), citam como aspectos de longevidade a diversificação de produtos ou serviços como estratégia de redução do risco, pois focar apenas em um fluxo estreito de negócios pode expor a empresa a vários riscos de mercado. Outro fator importante é a empresa desenvolver ações cooperadas com outras organizações, mesmo que representem concorrência para elas. Os autores citam como exemplo o caso da indústria cervejeira japonesa de saquê que sobreviveu e prosperou mesmo quando sua cidade anfitriã perdeu sua posição de capital do país e, posteriormente, quando a II Guerra Mundial devastou a economia de seu país. Individualmente, muitas das empresas não poderiam ter sobrevivido a esses desastres; no entanto, as empresas desenvolveram uma cultura em que se reuniam, compartilhavam recursos e sustentavam não apenas umas às outras, mas também as comunidades locais (SHARMA; DIXIT, 2017).

Krahnke; Wanasika e Soltwisch (2018) afirmam que as empresas longevas se concentram na melhoria contínua de seus produtos ao longo do tempo, transmitindo técnicas e metodologias testadas e comprovadas de geração em geração, a fim de atingir o nível máximo de qualidade.

A longevidade das empresas também é afetada pela capacidade da empresa de ser sensíveis às mudanças de seu ambiente. Nessa linha de pensamento, a capacidade de adaptar as estratégias e práticas de negócios para atender às mudanças do ambiente é um fator chave que caracteriza as empresas capazes de sobreviver ao longo do tempo (NAPOLITANO; MARINO; OJALA, 2015). Como consequência, tanto as abordagens ambientais para a investigação dos fatores externos de sobrevivência a longo prazo quanto as abordagens baseadas em recursos

para a análise dos fatores internos, que promovem a continuidade dos negócios ao longo do tempo (NAPOLITANO; MARINO; OJALA, 2015).

O estudo de TemHaken (2008), descobriu que as estratégias comuns de empresas que prosperaram ao longo do ciclo de vida, incluem: clareza e continuidade da cultura e valores corporativos; sistemas de aprendizagem baseados em relacionamentos; e a capacidade de equilibrar tradição e inovação por meio de mudanças graduais.

A longevidade das empresas é demarcada pelo processo de adaptação de suas estratégias de atuação, posicionamento adotado no mercado e pela capacidade de explorar seus recursos internos e explorar as oportunidades externas. As estratégias e estruturas da empresa são desenvolvidas pelos seus ciclos de vida, sendo assim, a próxima seção apresenta as principais características de cada fase.

2.3 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Baseado na visão das ciências biológicas, os estudos sobre ciclo de vida organizacional, levam em conta que as organizações evoluem numa sequência de estágios nos quais se pretende distinguir características que essas empresas possam ter ao longo de suas vidas (FREZATTI, 2017). Além disso, pode-se, por meio do modelo do ciclo de vida, identificar aspectos positivos e negativos relacionados ao desenvolvimento da organização (FREZATTI, 2017).

O conceito de estágios do ciclo de vida organizacional foi introduzido por Chandler (1962) para explicar que as mudanças dentro das organizações seguem um padrão consistente e previsível que é caracterizado por estágios discretos de desenvolvimento (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). Numerosos modelos de estágios de ciclo de vida organizacional foram desenvolvidos posteriormente com o número de estágio variando de três a dez (LESTER; PARNELL, 2008; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

Um estágio do ciclo de vida pode ser definido como um conjunto de atividades e estruturas organizacionais. Essas atividades incluem tomada de decisões, processamento de informações e procedimentos operacionais, enquanto as questões estruturais incluem relações de subordinação, distribuição de poder e departamento ou organização divisionária (LESTER; PARNELL, 2008). As organizações desenvolvem-se por uma sucessão ordenada de estágios à medida que crescem, envelhecem e mudam suas estratégias (MILLER; FRIESEN, 1983).

Miller e Friesen (1984a) basearam a identificação do ciclo de vida organizacional em quatro fatores primários: situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia. Nessa conjuntura, o termo situação se refere à composição da empresa, incluindo seu tamanho,

heterogeneidade de mercados, número de funcionários e diversidade de propriedade. Estrutura é a determinação das relações de subordinação, variando de simples a complexas, departamentais a divisionais e centralizadas a descentralizadas. O estilo de tomada de decisão varia desde o tipo autoritário de uma pessoa até um modelo participativo aberto. Por fim, a estratégia pode ser abordada de mais de uma perspectiva (LESTER; PARNELL, 2008).

Para este estudo, serão considerados as fases do ciclo de vida organizacional em cinco estágios, a saber: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.

A) Nascimento

O nascimento marca o início do desenvolvimento organizacional, sendo que o foco está direcionado na viabilidade do negócio, ou simplesmente na identificação de um número suficiente de clientes para gerar receita e suportar a existência da organização (LESTER; PARNELL, 2008; FREZATTI, 2017).

Empresas em estágio de nascimento são pequenas, as estruturas são simples e centralizadas; e são basicamente controladas pelo seu fundador (SCOTT, 1971; GREINER, 1998; ADIZES, 1979; MILLER, 1987a; FREZATTI, 2017; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

Nesta fase, o processo decisório encontra-se na mão de poucas pessoas e propriedade concentrada, sendo o processamento de informações bem simples (FREZATTI, 2017), enquanto o estilo de tomada de decisão é baseado na intuição, sem análises detalhadas (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

Devido ao foco em um escopo estreito de produto, as empresas em estágio de nascimento buscam uma estratégia de nicho (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017), apresentam risco substancial e inovação considerável em linhas de produtos/serviços (SCOTT, 1971; GREINER, 1998; ADIZES, 1979).

B) Crescimento

Na fase de crescimento, a empresa muda seu imperativo para o ambiental, focando em um mercado mais dinâmico e na sua competitividade (MILLER, 1987a). A estrutura simplificada vai sendo substituída por alguma formalização, posto que a maioria das organizações neste estágio é organizada de maneira funcional (LESTER; PARNELL, 2008). Esse delineamento estrutural privilegia o papel dos gestores e a divisão de trabalho, descentralizando as decisões em relação à fase anterior (FREZATTI, 2017).

Demanda-se detalhamento e integração maiores do que no estágio de nascimento, sendo que a prioridade de informações se volta para elementos ligados a agentes externos, e o processo decisório demanda informações mais complexas.

Na fase de crescimento, as organizações são maiores em tamanho, com ênfase na diversificação e inovação iniciais (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). Em comparação com o estágio anterior, os mercados tornam-se mais heterogêneos, há uma ampliação do escopo do produto-mercado em áreas estreitamente relacionadas e apresenta-se um crescimento rápido (DOWNS, 1967; LYDEN, 1975; ADIZES, 1979; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

O estágio de crescimento também é conhecido como estágio de sobrevivência (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003); algumas organizações crescem e prosperam bem o suficiente para entrar no próximo estágio, algumas “acertam e erram”, obtendo retornos marginais em alguns ciclos fiscais e outras não conseguem gerar receita suficiente para sobreviver (LESTER; PARNELL, 2008).

C) Maturidade

No estágio de maturidade, a empresa passa para o imperativo estrutural, pode desfrutar de patentes e passa a depender de recursos, o que a leva a incorporar parceiros estratégicos (MILLER, 1987a). Neste ciclo, as estruturas organizacionais são mais centralizadas com menos autonomia do que no estágio de crescimento, e o estilo de tomada de decisão é mais avesso ao risco do que em qualquer outro estágio (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

Descrições de cargos, políticas e procedimentos e relações hierárquicas de subordinação tornam-se muito mais formais (LESTER; PARNELL, 2008) e removem muito da flexibilidade e informalidade existentes nos ciclos anteriores (FREZATTI, 2017). A equipe da alta administração concentra-se no planejamento e na estratégia, e delegam decisões do dia a dia para níveis hierárquicos inferiores (LESTER; PARNELL, 2008; FREZATTI, 2017).

As empresas em estágio de maturidade são maiores em tamanho e inseridas em um ambiente organizacional relativamente estável (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). Nesta fase, o crescimento é mais lento, há uma consolidação da estratégia de mercado de produto com foco no abastecimento eficiente de um mercado bem definido (SCOTT, 1971; GREINER, 1998; ADIZ, 1979).

Empresas que atingem o nível de maturidade, crescem a tal ponto que, às vezes, podem buscar proteger o que ganharam em vez de buscar um novo território (LESTER; PARNELL, 2008). Por outro lado, muitas organizações neste ciclo têm abundância de caixa, sendo um

estágio que combina estrutura de controle com potencial de eficiência de produção (FREZATTI, 2017).

D) Renascimento

No estágio de renascimento, a empresa passa para imperativos híbridos (estratégia, liderança e ambiente) devido à natureza de mútuo reforço dentre diversos elementos, não se identificando claramente o imperativo dominante (MILLER, 1987a).

As empresas em estágio de renascimento são as maiores em termos de tamanho e apresentam um alto nível de risco no processo de tomada de decisão (SCOTT, 1971; GREINER, 1998; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

As empresas oferecem um escopo de produtos mais amplo do que no estágio de maturidade devido à significativa diversificação e inovação em seus produtos e mercados e à busca de uma estratégia de diferenciação (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). O grande objetivo deste ciclo é retornar ao ambiente de aprendizado, aumentando suas receitas sem perder *Market share* (FREZATTI, 2017).

O dinamismo e a hostilidade ambientais são maiores do que em qualquer outro estágio, e estruturas divisionais são adotadas para lidar com um mercado muito heterogêneo (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). Com a criação de divisões, existe a tendência de concentrar os esforços em um grupo menor de informações, embora sejam disponibilizadas para várias divisões, criadas em função da tendência de atuar em mercados ou negócios diferentes (FREZATTI, 2017). Algumas organizações utilizam a estrutura matricial para garantir o sucesso da colaboração e do trabalho em equipe (LESTER; PARNELL, 2008).

E) Declínio

Trata-se do estágio em que a organização falhou no confronto com desafios externos (FREZATTI, 2017). Miles e Snow (1978) consideram que esse perfil de organização se caracteriza como perfil estratégico reativo, ou seja, não se antecipar às oportunidades e riscos do ambiente. Esse desempenho desfavorável resulta em queda de resultados financeiros e *market share*, em muitos casos, devido à ausência de inovação (FREZATTI, 2017).

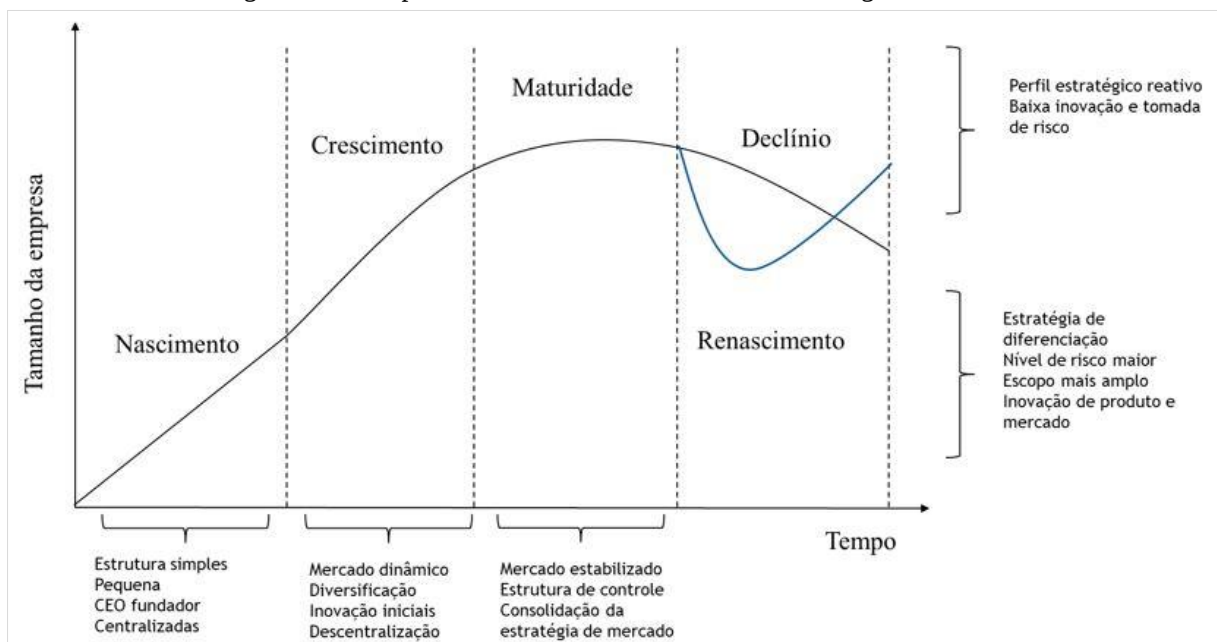
Na fase de declínio, as empresas apresentam tamanho médio, um ambiente homogêneo, com estrutura formal e burocrática, sendo os sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados (DOWNS, 1967; LYDEN, 1975;

KIMBERLY, 1979; ADIZES, 1979). A estratégia é extremamente conservadora, com pouca inovação e tomada de risco, e mesmo as decisões de operação de rotina são tomadas pela alta administração (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

As organizações lutam para conservar recursos devido ao desperdício significativo causado pelo mau desempenho (SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). A situação leva a um foco nos problemas internos e, conseqüentemente, falta de foco no cliente, trazendo um processo decisório muito centralizado (FREZATTI, 2017). Ainda que o declínio não necessariamente conduza à morte da organização, demanda mudanças na estratégia, estrutura, processo decisório e situação para levá-la a uma configuração mais estável (FREZATTI, 2017).

As principais características e elementos de cada ciclo de vida organizacional são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Principais características de cada ciclo de vida organizacional



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Miller (1987a) e Lester, Parnell e Carraher (2003)

Os estágios do ciclo de vida organizacional permeiam desde a sua estrutura, tamanho de empresa e estilo de tomada de decisão. Cada fase possui suas características peculiares e definem as estratégias a serem adotadas pela empresa, bem como de que forma a mesma atuará no desenvolvimento da inovação e na busca pela renovação organizacional.

2.4 ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES

Algumas das ideias introdutórias da Abordagem das Configurações estão no trabalho de Stuckert (1958), que se dedicou a identificar um método preditivo que não considerasse a mensuração de fatores sociais, mas variáveis qualitativas e que utilizasse subamostras homogêneas que demonstrassem interações não-lineares dos fatores e cuja eficiência preditiva fosse tal qual outros métodos quantitativistas já consolidados (FERASSO, 2018).

Nas décadas de 1950 e 1960, observou-se um desenvolvimento de relações teóricas entre a organização e o seu ambiente, o que reforçou a visão sistêmica e as interações dinâmicas entre organizações e seus ambientes (FERASSO, 2018).

Na década de 1970, destaca-se a contribuição da tese de doutorado de Khandwalla (1977), apresentada na McGill University, defendendo uma justificativa empírica para a Abordagem das Configurações. Para Khandwalla (1977), a eficácia das organizações por ele estudadas não estava relacionada ao uso de qualquer atributo em particular, como por exemplo, a descentralização de poder ou uma determinada abordagem de planejamento, mas sim, pelas correlações entre vários atributos que reuniam diferentes características ou maneiras complementares a um determinado planejamento em específico, relacionando-se a uma determinada forma em particular de estruturação e estilo de liderança. De acordo com Khandwalla (1977), o conceito de configuração foi desenvolvido a partir das tipologias e taxonomias geradas pelos primeiros estudos organizacionais, principalmente da teoria contingencial, os quais se concentravam no relacionamento de um número restrito de variáveis ambientais, estratégicas e estruturais (DAMKE, 2012).

Ademais, os estudos seminais que fundamentaram a Abordagem das Configurações, encontram-se nos trabalhos de Mintzberg, Miles e Snow, e Miller e Friesen (FERASSO, 2018). O princípio dessa abordagem teórica se respalda no entendimento de que “organizações são consideradas entidades complexas cujos elementos de estrutura, estratégia e ambiente possuem uma tendência natural de se combinar em estados “quânticos”, ou “configurações” (MILLER; FRIESEN, 1984b, p. 1). Em Miles e Snow (1978), figura-se que a essência das configurações está no alcance de um alinhamento entre o ambiente e as interdependências internas organizacionais, cujo processo de ajuste é complexo e pode ser superado pela identificação de “padrões descritíveis e preditivos” por meio de ciclos adaptativos das escolhas estratégicas. Meyer, Tsui e Hinings (1993) usam o termo “configuração organizacional” para demonstrar qualquer constelação multidimensional de características conceitualmente distintas que comumente ocorrem juntas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) descrevem a escola de configuração como um processo de “reformulação” ou “revitalização”. Segundo os autores, a escola da configuração

se estrutura em dois aspectos. O primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir “estados”, “modelos” ou “tipos ideais”. O segundo é como esses diferentes estados são sequenciados ao longo do tempo para definir “estágios”, “períodos”, e “ciclos de vida” organizacionais.

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 224) estabelecem algumas premissas dessa escola: (i) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz, com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias; (ii) esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração; (iii) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo descrevendo ciclos de vida de organizações; (iv) portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização; (v) assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto; (vi) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto ambiental.

No que se refere ao momento de transformação da configuração organizacional, Miller e Mintzberg (1983) denotaram que as organizações podem fazer mudanças incrementais ou fragmentadas, ou podem adiar esta transição para o momento em que seja absolutamente necessário. A organização mudará de configuração quando as mudanças ambientais se mostrarem um cenário crescentemente desfavorável, e a organização tenderá a fazer esta transição de maneira rápida para não perder tempo durante o estágio de transição (FERASSO, 2018).

As configurações procedem da premissa de análise das organizações de forma holística e sistêmica (MEYER; TSUI; HININGS, 1993; FISS, 2007), partem de uma avaliação da coerência entre os diversos atributos organizacionais e suas interligações recíprocas e não-lineares (MEYER; TSUI; HININGS, 1993). Ademais, a complementaridade e interdependência

caracterizam as configurações (MACIEL; DAMKE; CAMARGO, 2009), visto que as organizações não podem ser compreendidas de forma isolada, já que formam combinações de variáveis interdependentes e estas não podem ser alteradas independentemente das demais (MEYER; TSUI; HININGS, 1993; DAMKE, 2012).

A Abordagem das Configurações também parte da premissa da equifinalidade, o sistema pode chegar ao mesmo resultado final, partindo de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos diferentes (DIAS, 2011), onde duas ou mais configurações organizacionais podem ser igualmente efetivas para o alcance de um desempenho superior (FISS, 2007).

Fiss (2007) afirmou que há um descompasso entre teoria e métodos de pesquisa e, para superar tal discrepância, sugere os métodos das teorias de conjuntos para examinar os “como” diferentes elementos organizacionais se combinam, ao invés de competir, para produzir um resultado. Assim, pode-se afirmar que a tônica da abordagem configuracional para o campo da pesquisa organizacional, em sentido amplo, reside na habilidade de alinhamento de certos atributos organizacionais ao ambiente, associado a comportamentos específicos (DAMKE, 2012).

Meyer, Tsui e Hinings (1993) asseveram que o número de configurações possíveis, embora infinitos, são limitados pela diversidade de atributos dos padrões coerentes e independentes. Previamente, o pesquisador deverá elaborar uma análise para definir os componentes ou atributos do fenômeno para, então, passar à síntese que é usada para combiná-los em imagens integradas ou configurações, através da identificação de padrões e formação de generalizações (FERASSO, 2018).

Segundo Miller e Mintzberg (1983), a adoção de uma perspectiva de síntese combina cinco atributos essenciais: a) um amplo número de atributos são estudados simultaneamente de forma a render uma imagem da realidade detalhada, holística e integrada; b) a análise de dados e construção de teoria são concatenadas de forma a encontrar clusters naturais comuns entre os atributos estudados, os quais necessitam de uma clara definição amostral; c) a causalidade é vista em termos mais amplos possíveis, dado que a abordagem busca as “redes” de causalidade; d) o tempo e o processo são considerados sempre que possível; e, e) dados são reunidos de forma a explicar os achados de maneira sistêmica.

Ainda, as configurações organizacionais são entendidas como grupos de organizações que compartilham um perfil comum de características organizacionais, o que se identifica por meio da distinção de grupos internamente consistentes e de suas relações com o ambiente e seus resultados (KETCHEN et al., 1997; FISS, 2007). Estes padrões comuns entre indivíduos,

organizações, ou redes de organizações são descritos com base em análises multiníveis por meio de tipologias ou taxonomias (MEYER; TSUI; HININGS, 1993).

As configurações podem se originar empiricamente ou conceitualmente e ambas têm como objetivo descrever “que” configurações se fazem presentes (FISS, 2007). Um indicador importante do grau de configuração é o número de elementos orientados por um tema: quanto maior o número e gama de elementos, mais abrangente será a configuração (MILLER, 1996). Algumas firmas são hábeis em alinhar alguns atributos com as características ambientais enquanto outras não, e as que falham neste alinhamento serão vencidas no cenário competitivo (FERASSO, 2018). As configurações são essencialmente dinâmicas, uma vez que a organização dos temas, os campos de força e as interdependências podem ser mais bem reveladas a partir de estudos da organização através do tempo (MILLER, 1996).

A Abordagem das Configurações ainda carece de estudos que utilizem métodos qualitativistas, assim como estudos de casos para a identificação de temas e variáveis a serem observadas pela mesma (MACIEL; DAMKE; CAMARGO, 2009) e ainda na consideração da organização e de seu ambiente em uma perspectiva multinível (FISS, 2007).

Dias (2011) elaborou uma revisão dos métodos para o estudo de configurações, uma análise prévia desses métodos indicou que há métodos que dão mais ênfase à identificação de configurações, e outro conjunto de métodos que dão mais ênfase à dinâmica dessas configurações. Ainda, o autor destaca o método *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) como o que mais se aproxima as premissas da escola das configurações.

Ainda cabe ressaltar que a literatura carece de estudos da Abordagem das Configurações com a teoria das Capacidades Dinâmicas, sendo uma lacuna a ser explorada. O estudo de Bispo, Gimenez e Kato (2016) identificou que as empresas de configuração dinâmica entendem que o ambiente é mais imprevisível e dinâmico, porém menos hostil; foi observado um alinhamento entre o reconhecimento do dinamismo, a capacitação e a colaboração, caracterizando a configuração dinâmica, que apresentou um desempenho superior. O estudo de Dias (2011), abordou as Capacidades Dinâmicas como uma das teorias para propor um *framework* interteórico sobre a dinâmica de inovação, no qual elaborou uma estrutura multinível das regras para inovação, aplicando-se no Instituto Rio-Grandense do Arroz (Igra). No estudo das dinâmicas das configurações, os resultados indicaram a presença de cinco regras genéricas.

A próxima seção, aborda sobre a teoria das Capacidades Dinâmicas, apresentando a origem e a evolução do conceito.

2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS

Nesta seção, serão apresentados o histórico da abordagem das Capacidades Dinâmicas, perfazendo pelos principais autores seminais, além de explicar a evolução dos conceitos.

2.5.1 Origem

A abordagem das Capacidades Dinâmicas é considerada uma extensão da teoria baseada em recursos (RBV) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TONDOLO; BITENCOURT, 2014). A abordagem da RBV manteve o foco no ambiente interno e nos recursos que a empresa dispõe. Segundo Barney (1991), para que um recurso da empresa possua uma vantagem competitiva sustentada, o mesmo deve possuir quatro atributos: (a) deve ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e / ou neutralizar ameaças no ambiente de uma empresa; (b) deve ser raro entre os atuais da empresa e concorrência potencial; (c) deve ser imperfeitamente imitativa; e (d) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para este recurso que são valiosos, mas nem raros ou imperfeitamente imitáveis. Esses atributos dos recursos da empresa podem ser considerados indicadores empíricos de quão heterogêneos e imóveis os recursos de uma empresa são e, portanto, quão úteis são esses recursos para gerar vantagens competitivas sustentadas (BARNEY, 1991).

Ainda segundo Barney (1991), os recursos da empresa incluem: todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, conhecimento etc. controlado por uma empresa que permite que ela conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Wang e Ahmed (2007), enfatizam que os recursos são a base de uma empresa e a base para suas capacidades.

No entanto, a RBV não explica como algumas organizações desenvolvem recursos específicos e como renovam competências para responder a mudanças no ambiente de negócios. Teece e Pisano (1994) afirmam que essas questões estão intimamente ligadas aos processos de negócio da empresa, posições de mercado e caminhos de expansão. Neste sentido, o surgimento de Capacidades Dinâmicas aprimorou a RBV, abordando a natureza evolutiva dos recursos e capacidades da empresa em relação às mudanças ambientais e permitindo a identificação de processos específicos da empresa ou do setor que são críticos para a evolução da empresa (WANG; AHMED, 2007).

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), os autores de referência da abordagem das Capacidades Dinâmicas são: Schumpeter (1942); Penrose (1959/2006); Nelson e Winter

(1982); Prahalad e Hamel (1990); Teece (1976, 1986, 1988); Hayes, Wheelwright e Clark (1988); Leonard-Barton (1992); e Teece, Rumelt, Dosi e Winter (1994).

Desde que foi desenvolvida durante a década de 1990, uma grande quantidade de pesquisas foi conduzida para conceituar e delinear seus elementos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Assim sendo, a próxima seção deste trabalho apresenta a evolução do conceito sobre a abordagem das Capacidades Dinâmicas.

2.5.2 Evolução do conceito

O campo sobre Capacidades Dinâmicas se desenvolveu sob forte influência de dois artigos: Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Os dois artigos seminais constituem o núcleo de conhecimento do domínio sobre Capacidades Dinâmicas que, embora complementares em muitos aspectos, representam diferenças em relação a questão central, de saber se as Capacidades Dinâmicas têm ou não o potencial de explicar a vantagem competitiva sustentável em ambientes em rápida mudança (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

O construto de Capacidades Dinâmicas foi originalmente proposto para responder à seguinte pergunta: como as empresas podem alcançar e manter vantagem competitiva em contextos de rápidas mudanças tecnológicas? (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Na definição inicial proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), as Capacidades Dinâmicas são compreendidas como habilidades da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se posicionar frente às mudanças do ambiente.

Teece, Pisano e Shuen (1997), argumentam que a vantagem competitiva das empresas reside em seus processos gerenciais e organizacionais, moldados por sua posição (específica) de ativos e os caminhos disponíveis para ela. A durabilidade de uma vantagem, depende de “quão rapidamente uma competência ou capacidade pode ser clonada pelos concorrentes” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 518). Segundo os autores, os processos gerenciais e organizacionais se referem ao modo como as coisas são feitas na empresa, ou ao que pode ser referido como suas rotinas, ou padrões de prática e aprendizado atuais. Por posição se refere aos seus atuais recursos específicos de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e suas relações externas com fornecedores e complementadores. Por caminhos, se refere às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e a presença ou ausência de retornos crescentes e dependências de percursos.

Para Eisenhardt e Martin (2000), as Capacidades Dinâmicas consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, como desenvolvimento de produtos, alianças e tomada decisões estratégicas que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos, manipulando recursos para novas estratégias de criação de valor.

Eisenhardt e Martin (2000) exemplificam que as Capacidades Dinâmicas variam com o dinamismo do mercado, assumem que nos mercados de alta velocidade as Capacidades Dinâmicas são processos simples, experimentais e instáveis, e nos mercados moderadamente dinâmicos caracterizam as Capacidades Dinâmicas como “melhores práticas”. Se a melhor prática não for generalizada ou se os concorrentes de uma empresa não se envolverem regularmente na prática, pode haver uma vantagem competitiva apreciável para as empresas mais experientes (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Os autores ainda asseveram que a durabilidade de liderança que uma empresa pode ter, depende das especificidades da indústria e da situação, citando como exemplo a Zara (indústria da moda), que foi inovadora ao introduzir a prática da moda rápida muito antes que outras empresas pudessem adotar essas práticas (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Na visão de Zollo e Winter (2002), uma Capacidade Dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia. Os autores afirmam que as empresas adotam, em qualquer momento de sua trajetória, uma mistura de comportamentos de aprendizagem constituídos por uma acumulação de experiência e por investimentos deliberados em atividades de articulação e codificação do conhecimento que corroboram na evolução das rotinas operacionais. O aprendizado permite que as tarefas sejam executadas de forma mais eficaz e eficiente como resultado da experimentação, refletindo no sucesso e no fracasso (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Além disso, as rotinas de aprendizado permitem que a organização se adapte melhor ao ambiente de mudanças, visando a sobrevivência (VICENTE; FERASSO; MAY, 2018).

Wang e Ahmed (2007) reforçam as Capacidades Dinâmicas como orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar constantemente seus recursos e capacidades e, o mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades centrais em resposta às mudanças no ambiente para obter vantagem competitiva. Os autores apresentam três princípios das Capacidades Dinâmicas: a) capacidade de adaptação: capacidade da empresa de se adaptar em tempo hábil às mudanças ambientais e alinhar recursos internos à demanda externa; b) capacidade de absorção: destaca a importância de captar o conhecimento externo, combinando-o com o conhecimento interno e absorvendo-o para uso interno; e, c)

capacidade inovadora: capacidade de uma empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados, alinhando a orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores.

Para Teece (2007), as Capacidades Dinâmicas incluem capacidades empresariais difíceis de replicar, necessários para se adaptar às mudanças nas oportunidades tecnológicas e dos clientes.

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)

Meirelles e Camargo (2014) sintetizam o conceito de Capacidades Dinâmicas como a capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, alcançando um valor econômico mais elevado do que os seus concorrentes (HELFAT; FINKELSTEIN; MITCHELL, 2009). Diante do exposto, o Quadro 3 explana as principais definições sobre a abordagem das Capacidades Dinâmicas.

A capacidade da organização de empregar recursos, usualmente de forma combinada, e envolvendo tanto os processos explícitos como os elementos tácitos, como, por exemplo, *know-how* e a liderança embutida nos processos, de forma a criar uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou imitada (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Quadro 3 – Principais conceitos de Capacidades Dinâmicas

Autores	Definição
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece, Pisano e Shuen(1997)	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da empresa que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades Dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat, Finkelstein e Mitchell (2007)	Capacidade de uma organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi, Faillo e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das Capacidades Dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades Dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Pavlou e El Sawy (2011)	As capacidades Dinâmicas foram propostas 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.
Helfat e Martin (2015)	As capacidades com os quais os gerentes criam, ampliam e modificam as maneiras pelas quais as empresas ganham a vida ajudam a explicar a relação entre a qualidade das decisões gerenciais, a mudança estratégica e o desempenho organizacional.

Fonte: adaptado de Meirelles e Camargo (2014) e Albort-Morant et al. (2018)

Assim, pode-se considerar que as Capacidades Dinâmicas operam principalmente no conjunto de recursos e capacidades organizacionais, e depois disso, as organizações se tornam hábeis em lidar com requisitos ambientais/de mercado (TONDOLO; BITENCOURT; 2014).

As empresas não apenas se adaptam aos ecossistemas de negócios, mas também moldá-los através da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições (TEECE, 2007), e do alinhamento do seu modelo de negócios com as necessidades e aspirações do cliente (TEECE, 2018). Para tanto, as organizações devem ser capazes de detectar e

aproveitar continuamente as oportunidades, e transformar periodicamente aspectos da organização e da cultura, a fim de poder se reposicionar proativamente para lidar com ameaças e oportunidades ainda mais novas à medida que surgem (TEECE, 2018).

2.6 CAPACIDADES DINÂMICAS NO SETOR DE SERVIÇOS

Esta dissertação considera as Capacidades Dinâmicas como as capacidades da organização de devidamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências e como adaptá-los às demandas do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Como esta pesquisa será aplicada no setor de serviços, buscou-se na literatura da administração de serviços quais elementos foram considerados como Capacidades Dinâmicas nos estudos realizados. As capacidades identificadas na literatura foram agrupadas em oito dimensões, a saber: Gestão estratégica da organização; Geração de receitas; Desenvolvimento da inovação; *Marketing*; Gestão do conhecimento; Aprendizagem organizacional; Manutenção da produção e operação gerais; Tecnologia da informação e da comunicação (TICs). Os achados das Capacidades Dinâmicas no setor de serviços são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Capacidades Dinâmicas no setor de serviços de acordo com a literatura

Dimensão	Capacidades Dinâmicas	Autores
A) Gestão estratégica da organização	A1) Capacidades de orientação empreendedora (proatividade, assumir riscos e inovação)	Cui et al. (2016); Sarkar, Coelho e Maroco (2016); Bello et al. (2016); Cui et al. (2018); Xu et al. (2018); Taşkıran (2019); Uner, Cetin e Cavusgil (2020).
	A2) Capacidades relacionadas ao Capital Humano (conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores)	Adner e Helfat (2003); Teece (2012); Bello et al. (2016); Bendig et al. (2018); Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018); Symeonidou e Nicolaou (2018); Martinez et al. (2019); Khan et al. (2019).
	A3) Capacidades de <i>networking</i> (cooperação, coordenação de negócios em rede, relacionamento)	Gu, Jiang e Wang (2016); Kuo, Lin e Lu (2017); Keers, Van Fenema e Zijm (2017); Adams e Graham (2017); Cui et al. (2018); Adam, Strähle e Freise (2018); Freitas e Salerno (2018); Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018); Srećković (2018); Xu et al. (2018); Khan et al. (2019); Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2019); Hauch e Elidrissi (2019); Martinez et al. (2019); Lütjen et al. (2019); McGrath, Medlin e O'Toole (2019); Ali et al. (2020); Benitez et al. (2020); Baines e Smith (2020).
	A4) Capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração	Teece (2007); Mousavi, Bossink e Van Vliet (2018); Saul e Gebauer (2018); Singh, Charan e Chattopadhyay (2019); Heider et al. (2020); Rashidirad e Salimian (2020); Ngo et al. (2020).
	A5) Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar comercialmente)	Cohen; Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Kranz, Hanelt e Kolbe (2016); Cui et al. (2018); Morgan, Obal e Anokhin (2018); Ali e Ali (2020); Ho et al. (2020).
	A6) Capacidade de ambidestria organizacional (<i>exploration</i> e <i>exploitation</i>)	March (1991); Eisenhardt, Furr e Bingham (2010); Kranz, Hanelt e Kolbe (2016); Jensen e Clausen (2017); Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018); Ngo et al. (2020).
	A7) Capacidade de gerir o desempenho (monitoramento, definição de metas, <i>feedback</i> , indicadores)	Sarkar, Coelho e Maroco (2016); Ali, Zwetsloot e Nada (2019); Ali e Ali (2020).
B) Geração de receitas	B1) Capacidade financeira e geração de lucro	Haapanen, Juntunen e Juntunen (2016); Bello et al. (2016); Symeonidou e Nicolaou (2018); Chiambarretto e Wassmer (2019); Ngo et al. (2020).

(Continua)

Quadro 4 – Capacidades Dinâmicas no setor de serviços de acordo com a literatura

Dimensão	Capacidades Dinâmicas	Autores
C) Desenvolvimento da inovação	C1) Capacidades de pesquisa e desenvolvimento (oportunidades tecnológicas, investimento em pesquisa, equipe de especialistas, inovação em processos/produtos)	Gu, Jiang e Wang (2016); Danneels (2016); Haapanen, Juntunen e Juntunen (2016); Hsu, Tsaih e Yen (2018); Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018); Bendig et al. (2018); Ali e Ali (2020).
D) Marketing	D1) Capacidades de entender as necessidades do cliente (interação, customização, suporte, integração)	Gu, Jiang e Wang (2016); Kuo, Lin e Lu (2017); Kanninen et al. (2017); Adam, Strähle e Freise (2018); Saul e Gebauer (2018); Anning-Dorson et al. (2018); Randhawa, Wilden e Gudergan (2018); Ngo et al. (2020); Garrido-Moreno et al. (2020);
	D2) Capacidades de orientação para o mercado (análise de tendências, satisfação do cliente, pesquisa de mercado)	Cacciolatti e Lee (2016); Sarkar, Coelho e Maroco (2016); Ngo et al. (2020); Gounaris, Chryssochoidis e Boukis (2020).
E) Gestão do conhecimento	E1) Capacidades de gerir o conhecimento organizacional (aquisição, compartilhamento e codificação)	Rusly, Sun e Corner (2015); Hussain, Konar e Ali (2016); Adams e Graham (2017); Najmi, Kadir e Kadir (2018); Bendig et al. (2018); Nieves e Osorio (2019); Pereira e Macieira (2019); Pattanasing, Aujirapongpan e Srimai (2019); Hattore, Damke e Ferasso (2021).
F) Aprendizagem organizacional	F1) Capacidades relacionadas à aprendizagem (mecanismos, rotinas, práticas de aprendizagem)	Sarkar, Coelho e Maroco (2016); Liu (2017); Keers, Van Fenema e Zijm (2017); Jensen e Clausen (2017); Yuan et al. (2018); Freitas e Salerno (2018); Saul e Gebauer (2018); Tsou e Cheng (2018); Singh, Charan e Chattopadhyay (2019); Chen, Fung e Yuen (2019); Pattanasing, Aujirapongpan e Srimai (2019); Uner, Cetin e Cavusgil (2020); Ali et al. (2020); Ali e Ali (2020); Rashidirad e Salimian (2020); Baines e Smith (2020).
G) Manutenção da produção e operações gerais	G1) Capacidades de produção (agilidade operacional medida em termo de velocidade, precisão, eficiência de custos, flexibilidade, ações precisas, velocidade de resposta)	Vagnoni e Khoddami (2016); Akhtar et al. (2018); Anning-Dorson et al. (2018); Cheah, Ho e Li (2018); Tsou e Cheng (2018); Rialti et al. (2019); Singh, Charan e Chattopadhyay (2019).
	G2) Capacidades de gerir processos (alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave).	Adams e Graham (2017); Mousavi, Bossink e Van Vliet (2018); Ali, Zwetsloot e Nada, (2019).
H) TICs	H1) Capacidades de gerir ferramentas de TICs (recursos de processamento de dados e informações; <i>big data analytics</i> ; <i>softwares</i> de gestão; ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais).	Vagnoni e Khoddami (2016); Freitas e Salerno (2018); Akhtar et al. (2018); Hsu, Tsaih e Yen (2018); Tsou e Cheng (2018); Randhawa, Wilden e Gudergan (2018); Nieves e Osorio (2019); Rialti et al. (2019); Benitez, Ayala e Frank (2020); Garrido-Moreno (2020).

Fonte: elaborado pela autora

A) Gestão estratégica da organização

Dentro da dimensão gestão estratégica da organização foram identificadas Capacidades relacionadas a Orientação Empreendedora das empresas, que refletem na postura estratégica da organização em continuamente adotar comportamentos proativos, inovadores e de assunção ao risco os quais poderão afetar o desempenho da empresa (BELLO et al., 2016; CUI et al., 2016; 2018; XU et al., 2018; UNER; CETIN; CAVUSGIL, 2020.).

A assunção ao risco está relacionada ao processo de tomada de decisão da empresa, cuja propensão está direcionada a assumir projetos de alto risco buscando obter retornos elevados (CUI et al., 2016; CUI et al., 2018; XU et al., 2018). Tomar uma atitude positiva para aproveitar oportunidades e possibilitar um grande lucro potencial (CUI et al., 2016). Em razão do ambiente, ações ousadas e diversificadas são necessárias para atingir os objetivos da empresa (XU et al., 2018; CUI et al., 2018).

A inovação é um fator chave para uma organização e as organizações inovadoras estão abertas a novas ideias e podem criar soluções originais para os problemas (TASKIRAN, 2019). Xu et al. (2018) e Cui et al. (2018) enfatizam o estilo de gestão em introduzir várias linhas de produtos ou serviços, uma forte ênfase em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e liderança tecnológica. Os autores ainda afirmam que empresas que possuem capacidade empreendedora, adotam uma postura muito competitiva, e na maioria das vezes, são os primeiros a introduzir novas tecnologias de produtos/serviços em comparação aos concorrentes.

As empresas que são inovadoras, proativas e assumem riscos têm mais probabilidade de perceber e agir sobre oportunidades potenciais, embora arriscadas, de seu ambiente (BELLO et al., 2016; XU et al., 2018). O estudo de Sarkar, Coelho e Maroco (2016), aplicado em 209 pequenas e médias empresas de serviços empresariais intensivos em conhecimento em Portugal, revelou que as empresas empreendedoras engajadas em atividades inovadoras, na forma de processos, práticas ou outras renovações no nível da empresa, alcançam um desempenho superior.

Cui et al. (2018) argumentam que uma alta orientação empreendedora direciona as empresas a atualizar seus processos/produtos, engajando-se em buscas externas por novos conhecimentos. Os autores também destacam que uma empresa empreendedora pode buscar se diferenciar integrando e alavancando recursos de rede para preencher os vazios institucionais e aproveitar oportunidade de inovação e negócios que não estão disponíveis para seus concorrentes.

A busca consistente por novos conhecimentos reflete na Capacidade Absortiva da organização, possibilitando que a empresa identifique e capture oportunidades empreendedoras. A capacidade absortiva foi originalmente proposta como a habilidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Zahra e George (2002) expandem essa definição para acrescentar que a capacidade absortiva é um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam, e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica.

Ao se engajar nesses padrões de comportamento, as empresas com alta orientação empreendedora estão mais bem posicionadas para desenvolver Capacidade Absortiva, porque as buscas organizacionais por novos conhecimentos externos frequentemente envolvem alto risco e retornos incertos em troca de soluções inovadoras e proativas potenciais para desafios tecnológicos e operacionais (CUI et al., 2018).

Um alto nível de Capacidade Absortiva permite que as empresas acessem informações mais amplas de fontes externas e assimilem efetivamente as informações para identificar seu valor (CUI et al., 2018; ALI; ALI, 2020; HO et al., 2020). A capacidade de absorver conhecimento de várias fontes nos mercados alvo e adjacentes, bem como tendências ambientais gerais, é essencial para a extensão das modificações do modelo de negócios (KRANZ; HANELT; KOLBE; 2016).

Ali e Ali (2020) indicam alguns comportamentos que direcionam para uma capacidade absortiva eficaz, como por exemplo: a alocação de recursos para P&D interno e externo, investimentos em ativos fixos, máquinas e equipamentos, uso de tecnologia e treinamento formal de pessoal, bem como oportunidade para empreendimentos inovadores. Esses comportamentos significariam que a empresa está comprometida com o aprimoramento de suas capacidades, mas também que tem os meios de identificar e adquirir conhecimento externo (ALI; ALI, 2020).

Morgan, Obal e Anokhin (2018) investigaram o efeito da participação do cliente no desempenho de desenvolvimento de novos produtos, e os resultados indicaram que a empresa que tem uma maior capacidade de internalizar o conhecimento externo e explorá-los para fins comerciais melhora a relação entre a participação do cliente e o desempenho do novo produto.

Uma empresa pode contar com alianças (KEERS; VAN FENEMA; ZIJM, 2017; FREITAS; SALERNO, 2018) ou redes sociais locais para garantir o conhecimento externo, refletindo nas Capacidades de *Networking* da Empresa, que evidenciam sua capacidade de relacionamento, de cooperação e de coordenação de negócios em rede.

A Capacidade de desenvolvimento de rede (SREČKOVIĆ, 2018) retrata a capacidade de desenvolver e utilizar relações com entidades fora da empresa, compartilhar ideias e abertura para sugestões de melhorias de partes externas (ADAM et al., 2018).

Adam et al. (2018) e Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2019) destacam a importância de selecionar propositalmente os parceiros necessários para estabelecer cooperações confiáveis e de longo prazo, ocasionando uma coordenação eficiente de parcerias. As empresas precisam identificar e selecionar parceiros de cooperação (GU; JIANG; WANG, 2016; BENITEZ; AYALA; FRANK, et al., 2020) com base em uma análise sistemática, para estabelecer estruturas, papéis e processos claros dentro da rede e dentro da própria empresa, e para regular e avaliar as atividades de cooperação continuamente (LÜTJEN et al., 2019).

A qualidade do relacionamento reflete a intensidade do relacionamento de confiança, do compartilhamento de informações e solução conjunta de problemas com seus parceiros de negócios (XU et al., 2018; MCGRATH; MEDLIN; OTOOLE, 2019).

Martinez et al. (2019) distinguem três tipos de colaborações externas: colaboração vertical (fornecedores e consumidores), colaboração horizontal (instituições de pesquisa comercial e empresas de consultoria, laboratórios e consultores privados, universidades e instituições educacionais, instituições de pesquisa públicas e sem fins lucrativos) e colaboração de concorrentes.

O relacionamento com parceiros e redes proporcionam o desenvolvimento de colaborações em *marketing* e maximizam as oportunidades de adoção de produtos/serviços inovadores (KUO; LIN; LU, 2017; BAINES; SMITH, 2020; ALI et al., 2020).

Construir confiança e relacionamentos com parceiros e ter um quadro de pessoal com habilidades para fazer contatos pode ajudar pequenas e médias empresas a receber *feedback* do mercado, que é benéfico para desenvolver produtos/serviços orientados para o mercado (BAINES; SMITH, 2020).

As conexões sociais e redes de relacionamentos são uma fonte de recursos importantes de conhecimentos e informações e com base nisso as empresas percebem seu ambiente em termos de oportunidades ou ameaças (ADAMS; GRAHAM, 2017; CUI et al., 2018; KHAN et al., 2019).

O estudo de Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018) evidenciou que a inovação na Singapore Airlines foi geralmente conduzida em conjunto com as principais partes interessadas internas e uma rede de parceiros de inovação externos, incluindo fornecedores de tecnologia, fabricantes de aeronaves, aeroportos e, é claro, clientes. A evidência do caso sugere que a Singapore Airlines reconheceu a importância estratégica dos relacionamentos colaborativos por

um longo tempo e, portanto, combinou sua participação no processo de inovação e desenvolveu relacionamentos próximos com esses parceiros. Por exemplo, a Singapore Airlines fez uma parceria estratégica com a Panasonic para redesenhar seu sistema de entretenimento a bordo. Eles trabalharam em estreita colaboração com fornecedores externos, onde às vezes até forneciam ideias para novos produtos que seus fornecedores desenvolveriam. As seguintes citações ilustram como a Singapore Airlines coordenou a colaboração interna e externa.

Os achados da literatura também evidenciaram como uma das capacidades de gestão estratégica da organização, as capacidades relacionadas ao capital humano. O capital humano é compreendido como a soma das habilidades, experiências e conhecimentos de todos os colaboradores (BELLO et al., 2016; BENDIG et al., 2018; KHAN et al, 2019), incluindo o que foi construído internamente na organização, bem como o que foi adquirido externamente em outras organizações e / ou em privado (ADNER; HELFAT, 2003).

O capital humano da empresa resume o conhecimento acumulado que reside nos membros de uma organização (ADNER; HELFAT, 2003). O estudo de Bendig et al. (2018) avaliou a influência do *Chief Executive Officer* (CEO) nas Capacidades Dinâmicas da empresa e como estes promovem recursos de conhecimento organizacional que facilitam o aprendizado individual. A personalidade do CEO afeta o acúmulo de capital humano no nível organizacional por duas razões principais: tomada de decisões destinadas a melhorar o capital humano interno, desenvolvendo pessoas e promovendo uma cultura de *feedback*; e o envolvimento de capital humano de fontes externas. Se uma organização não possui indivíduos com habilidades específicas em um determinado domínio, ela pode ter que os adquirir externamente (TEECE, 2012).

O capital humano é uma fonte de sustentabilidade e desempenha um papel importante no sucesso das empresas. Os investimentos em capital humano de P&D são essenciais para o setor de serviços; isso pode ser devido à sobrevivência dessas empresas em condições de alta competição, exigindo recursos e capacidades para lidar com as condições turbulentas do mercado (MARTINEZ et al., 2019).

As experiências dos colaboradores são cruciais para o desenvolvimento de uma estratégia de serviço inovadora porque a diversidade de clientes exige que os colaboradores sejam proficientes em diagnosticar problemas, pensar criativamente e desenvolver novas soluções (BELLO et al., 2016).

Uma vez adquirido, o capital humano pode construir uma vantagem competitiva sustentável porque, como um recurso operante, pode alavancar a capacidade de uma empresa de criar valor (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018) afirmam que o resultado de um capital humano de qualidade é impulsionado por um processo de recrutamento bem desenvolvido, a aplicação de treinamentos e desenvolvimento, e o engajamento e incentivos aos colaboradores.

O estudo de Symeonidou e Nicolau (2018) revelou que os empreendedores que possuem mais experiência em fundar empreendimentos são mais capazes de sincronizar altos investimentos em capital humano, com uma estratégia de alavancagem focada na inovação do que os empreendedores com menos experiência.

Dado a dinamicidade do mercado e do ambiente em que as empresas do setor de serviços atuam, é importante que as mesmas desenvolvam Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração.

A capacidade de detecção refere-se à identificação e avaliação de uma oportunidade (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET; 2018; SINGH; CHARAN; CHATTOPADHYAY, 2019; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020), e para identificar e moldar as oportunidades as empresas devem constantemente pesquisar e explorar tecnologias e mercados. A detecção envolve rotinas organizacionais que visam obter conhecimento sobre as necessidades dos clientes, concorrentes, sondar mercados, ouvir fornecedores e examinar e explorar outros elementos do ecossistema de negócios (TEECE, 2007; NGO et al., 2020).

A capacidade de apreensão envolve a mobilização de recursos/competências internos e externos para abordar uma oportunidade e capturar valor dela (TEECE 2007; MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018). Deve ser abordado por meio da implementação de novos produtos, serviços ou processos (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018).

E a capacidade de reconfiguração se refere à renovação e combinação contínuas de recursos para manter a base de recursos da empresa alinhada com as mudanças no ambiente de negócios (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018; TUZOVIC; WIRTZ; HERACLEOUS, 2018). As capacidades de reconfiguração permitem que as empresas fortaleçam suas capacidades de detecção para reconhecer oportunidades e contribuem para a renovação estratégica de recursos e conhecimentos organizacionais (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018). Para se adaptar às mudanças nos requisitos do cliente, nas atividades dos concorrentes e nas tecnologias, é primordial que as empresas reconfigurem suas estruturas sistemas e processos (TUZOVIC; WIRTZ; HERACLEOUS, 2018). Essas atividades de renovação como recursos de reconfiguração permitem respostas rápidas a uma variedade de circunstâncias imprevisíveis e mudanças de demanda (TEECE, 2007).

A escassez de um quadro de colaboradores qualificado, a falta de informações sobre tecnologias ambientais e sobre o mercado, a dificuldade em encontrar parceiros para

cooperação em rede são algumas das barreiras que as empresas encontram para inovar. Desse modo, os recursos de sensoriamento ajudam as empresas a superar informações incompletas sobre os desafios ambientais e fornece soluções para que inovem de forma sustentável (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018).

Heider et al. (2020) identificaram que na inovação do modelo de negócios das PMEs alemãs evidenciou-se que as capacidades de detecção e aproveitamento de oportunidades externas levavam a uma criação e proposição de valor mais inovadora, enquanto uma maior ênfase na transformação na captura de valor do modelo de negócios.

O estudo de Rashidirad e Salimian (2020) analisou o papel das Capacidades Dinâmicas na capacidade das PMEs, sediadas no Reino Unido, de criar valor. Os autores sugerem que os gestores busquem continuamente oportunidades no mercado dinâmico atual (detecção), desenvolvam novas ideias e explorem novas tecnologias e desenvolvimento de conhecimento, inter-relacionem informações, conhecimentos e atividades em toda a amplitude de suas empresas e reconfigurem os recursos da empresa (capacidades de coordenação).

Os estudos de Saul e Gebauer (2018) identificaram os principais elementos que permitem às empresas a construir as Capacidades Dinâmicas necessárias para se tornarem provedores de soluções natos, são as rotinas organizacionais, relacionadas a detecção de oportunidades internas e externas; e as habilidades individuais que permitem que as organizações equilibrem as opções.

Outro fator importante na gestão estratégica da organização é a Capacidade da Empresa de ser ambidestra, que resulta na capacidade das empresas de se empenhar simultaneamente na exploração dos recursos e das capacidades atuais (*exploitation*), bem como em explorar competências totalmente novas (*exploration*).

As atividades de *exploration* estão relacionadas com a capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, tomada de riscos, mudanças, pesquisa e descoberta em áreas que são novas para empresa (MARCH, 1991; EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010), enquanto as atividades de *exploitation* estão associadas à adaptabilidade e à eficiência de produtos/serviços correntes ou de imenso conhecimento em áreas relacionadas ao que já se conhece (MARCH, 1991; EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010). March (1991), propõe que ocorra um equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* para que uma empresa aumente o desempenho e a competitividade, enquanto alcança o sucesso e a sobrevivência de longo prazo.

Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018) sugerem que a ambidestria é uma capacidade importante relacionada à inovação de serviço que pode levar a um desempenho sustentado da organização. A ambidestria é uma capacidade organizacional vital para integrar e reconciliar

atividades de *exploitation* e *exploration* em relação a modelos de negócios novos e estabelecidos (KRANZ; HANELT; KOLBE, 2016).

Os tipos de inovação, *exploration* e *exploitation*, permitem que as empresas percebam o valor potencial do conhecimento gerado a partir de esforços de detecção de tecnologia e mercado (NGO et al., 2020). Evidências de empresas de sucesso sugerem que a tecnologia é o principal ponto de partida, porque permite tecnologia eficiente e percepção de mercado (ou seja, orientação de fora para dentro), em que as empresas capitalizam buscando capacidades de *exploration*, muitas vezes na forma de introdução de um novo produto ou nova entrada no mercado, bem como capacidades de *exploitation*, normalmente introduzindo produtos aprimorados, aumentando as economias de escala e expandindo os serviços para os clientes existentes (JENSEN; CLAUSEN, 2017; NGO et al., 2020). Avanços e inovações radicais são frequentemente associadas a atividades de *exploration*, para as quais tanto a tecnologia quanto o sensoriamento de tecnologia são precursores importantes, enquanto as atividades de *exploitation* de uma empresa, em vez disso, estão mais relacionadas à introdução de inovações incrementais (NGO et al., 2020).

As atividades de *exploration* e *exploitation* são relevantes tanto para empresas de grande porte e maduras, quanto para empresas novas. Os resultados empíricos dos estudos de Jensen e Clausen (2017), aplicados em empresas que comercializam novas tecnologias por meio de pesquisa e desenvolvimento internos, na Noruega, mostraram que as capacidades de *exploitation* e *exploration* organizacional podem surgir por meio de interações entre indivíduos dentro da empresa por intermédio de rotinas de aprendizagem. No contexto dessas empresas as rotinas podem se traduzir tanto em uma tendência para se associar à eficiência (*exploration*) quanto à flexibilidade (*exploitation*) (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010; JENSEN; CLAUSEN, 2017).

O estudo de Tuzovic, Wirtz e Heracleous (2018) examinou como a empresa Singapore Airlines sustentou a inovação em serviços por mais de 30 anos. O estudo identificou que a empresa buscou simultaneamente a diferenciação por meio da excelência de serviço e orientação de custos, adotou uma combinação perfeita de inovação centralizada (ou seja, estruturada e rigorosa) com inovação distribuída (ou seja, aberta e emergente). Os resultados demonstraram uma relação positiva entre ambidestria e inovação.

Por fim, os achados da literatura também enfatizam a Capacidade de Gerir o Desempenho, que reflete na capacidade da empresa de definir metas, monitorar, conceder *feedback* e acompanhar indicadores.

A gestão de desempenho é uma prática contínua de definir, estabelecer e reajustar objetivos e metas estrategicamente alinhados as diretrizes da organização para alcançar e sustentar um desempenho eficiente (ALI; ZWETSLOOT; NADA, 2019; ALI; ALI, 2020).

Em termos gerais, as práticas de gestão de desempenho incorporam vários recursos que são cruciais para uma maior produtividade. Algumas dessas práticas incluem monitoramento de desempenho, planejamento de longo prazo, mecanismos de *feedback* e gestão de pessoas, incluindo seleção e políticas baseadas em incentivos (ALI; ALI, 2020).

As metas e objetivos devem ser estabelecidos em um planejamento estratégico da empresa e serem atualizados todos os anos. Para se acompanhar os indicadores do exercício é importante ter os acompanhamentos periódicos a fim de se verificar o atingimento das metas e verificar os pontos de melhorias.

A base da gestão de desempenho são os indicadores chave de desempenho (KPIs, em inglês), que podem traduzir estratégias de negócios em termos operacionais (ALI; ZWETSLOOT; NADA, 2019). Os KPIs são primordiais para a tomada de decisão da empresa e devem ser divulgados a todos os colaboradores da organização, pois as informações compartilhadas direcionam para o trabalho em conjunto e assim atingir o desempenho esperado.

As metas de desempenho, ou KPIs, devem ser revisados continuamente com base no desempenho, clareza e relevância exigidos, sendo que os KPIs novos e revisados, devem ser comunicados a toda a organização (ALI; ZWETSLOOT; NADA, 2019).

As práticas de gestão de desempenho, aumentam a flexibilidade, capacidade de resposta e produtividade da empresa e, portanto, sua lucratividade e inovação (real e potencial) (ALI; ALI, 2020).

B) Geração de receitas

A Capacidade de Gerar Receitas em uma empresa reflete em sua Capacidade Financeira de atingir a sustentação mínima do negócio e de geração de lucro. O principal motor do processo de crescimento e expansão de uma empresa de serviços está em sua capacidade de vendas (HAAPANEN; JUNTUNEN; JUNTUNEN, 2016). Além das capacidades de vendas, o desempenho financeiro também está relacionado a outras atividades essenciais como *Marketing*, P&D, Apreensão de Oportunidades; Ações Estratégicas e entre outros.

Haapanen, Juntunen e Juntunen (2016) sugerem alguns fatores a serem avaliados pela organização quanto a gestão dos recursos como o conhecimento da administração sobre os efeitos dos custos entre os diferentes modos de operação da empresa, os investimentos no

desenvolvimento de recursos humanos, e a necessidade de adquirir financiamento para as fases iniciais e de crescimento.

Bello et al. (2016) e NGO et al. (2020) reforçam a necessidade de se trabalhar com os índices financeiros a fim de se ter uma projeção do desempenho, realizado vs. orçado, e de atingimento aos objetivos estratégicos, conforme destacado a seguir: retorno do investimento; retorno sobre os ativos; crescimento da receita de vendas; crescimento do lucro; fluxo de caixa da operação de mercado; retorno sobre as vendas, e o crescimento da participação de mercado.

C) Desenvolvimento da inovação

As Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) descrevem a capacidade de uma empresa de construir novas competências tecnológicas, como identificar novas tecnologias, recrutar especialistas com experiência em áreas desconhecidas e desenvolver novas instalações de P&D (DANNEELS, 2016).

Uma empresa que busca recursos dinâmicos de P&D e produção deve garantir o investimento regular em treinamento em tecnologias atuais e que informações escritas sobre essas tecnologias sejam disponibilizadas para todos os funcionários. Esse conhecimento pode ajudar os funcionários a adquirir novas habilidades para os próximos projetos de P&D ou para o desenvolvimento de novas instalações de produção (BENDIG et al., 2018).

Mais especificamente, as empresas que alocam mais recursos para P&D (HSU; TSAIH; YEN, 2018; MOUSAVI; BOSSONKI; VAN VLIET, 2018) interno e externo e aquelas que enfrentam maior competição de mercado têm maior probabilidade de apresentar uma maior propensão para aprender novas práticas de gestão e apresentam indícios de que a empresa está comprometida com o aprimoramento de suas capacidades (ALI; ALI, 2020).

A P&D requer capacidades específicas altamente importantes que forneçam uma base sólida para que as empresas desenvolvam produtos competitivos e respondam às mudanças em seus mercados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). As principais tarefas desta função, a conversão de descobertas em inovações com sucesso comercial e atualização de produtos existentes, requerem capacidades específicas de P&D. O estudo de Haapanen, Juntunen e Juntunen (2016) identificou que os portfólios de capacidades das empresas variam ao longo da expansão internacional, apresentando uma relação positiva significativa entre recursos financeiros e capacidades de P&D. A partir da entrada no mercado externo, a fonte de vantagem competitiva muda de P&D para atividades de *marketing*. Tais resultados indicam que as empresas que se preparam para expandir seus negócios no exterior

se concentram, em primeiro lugar, no desenvolvimento de seus produtos e na comercialização no mercado interno. Os resultados mostraram que os recursos financeiros estão disponíveis para P&D ao longo da expansão internacional (HAAPANEN; JUNTUNEN; JUNTUNEN, 2016).

O estudo de Gu et al. (2016) examinou os efeitos de fontes de inovação externas e internas no desempenho de inovação de PMEs chinesas de alta tecnologia, revelando que a intensidade de P&D fortalece os impactos positivos da contribuição do cliente e do tamanho da rede no desempenho de inovação das empresas.

D) Marketing

As Capacidades de *Marketing* refletem a capacidade de uma empresa de desenvolver novas competências relacionadas ao cliente, como identificar novos clientes, descobrir novos canais de distribuição e criar novas oportunidades de mercado (DANNEELS, 2016).

As capacidades de interação e integração com o cliente proporcionam o entendimento de suas necessidades e experiências (GU et al., 2016; ADAM et al., 2018). As empresas devem buscar de forma proativa e contínua o *feedback* dos clientes e tornar a interação do cliente uma tarefa natural e cotidiana (ADAM; STRÄHLE; FREISE, 2018). As necessidades e preferências dos clientes estão mudando constantemente no ambiente atual, exigindo que as empresas se adaptem, criando recursos baseados em informações para personalizar suas ofertas (GARRIDO-MORENO, 2020).

Um método eficaz para capturar a entrada do cliente é perguntar aos clientes o que eles desejam que um novo produto ou serviço faça por ele e a capacidade de traduzir essas necessidades pode aumentar a chance de sucesso no desenvolvimento de um novo serviço/produto (GU et al., 2016).

Anning-Dorson et al. (2018) definem a capacidade de envolvimento com o cliente como até que ponto as empresas são capazes de envolver os clientes no processo de criação e entrega de valor. A capacidade de envolvimento permite que as empresas atendam às necessidades dos clientes de maneira mais rápida e melhor do que a concorrência e essa vantagem competitiva aumenta o desempenho geral da empresa. Além disso, a capacidade de envolvimento complementa a capacidade de inovação das empresas de serviço e todos os esforços de inovação, especialmente produtos e processos, têm como objetivo melhorar a qualidade do valor entregue ao cliente (RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2018; ANNING-DORSON et al., 2018).

Anning-Dorson et al. (2018) argumentam que a capacidade de envolvimento do cliente não apenas facilita o envolvimento direto do cliente no processo de cocriação, mas também facilita o uso do cliente como um recurso, mesmo fora do processo de cocriação direto. Também facilita o fluxo de informações entre a empresa e o cliente; portanto, a troca de informações permite que a empresa atenda às necessidades atuais e futuras. Quanto mais próxima a empresa estiver do mercado (clientes e demais players), maiores serão as chances de obtenção de conhecimento com menor custo, atualização em tempo hábil e conhecimento preciso (ANNING-DORSON et al., 2018).

GU et al. (2016) revelaram que a contribuição do cliente e as redes cooperativas têm impacto positivos no desempenho de inovação das PMEs de alta tecnologia na China. As pequenas empresas costumam explorar os clientes como a principal fonte de inovação, uma vez que muitas vezes não têm os recursos internos disponíveis para as grandes empresas e as interações e o aprendizado com os clientes podem acelerar a velocidade da inovação e reduzir a incerteza no desenvolvimento de novos produtos (GU et al., 2016).

Outro fator importante nas Capacidades Dinâmicas de *Marketing* é a aplicação de pesquisa de mercado com o objetivo de levantamento de informações em relação ao tamanho do mercado, a análise de participação que uma empresa tem em seu segmento de atuação e conhecer as influências que condicionam o comportamento de compra do consumidor, entre outros fatores. Além disso, uma pesquisa de mercado pode ser aplicada para testar o lançamento de um novo produto/serviço a fim de avaliar as percepções dos clientes e a aceitação do produto/serviço.

Ademais, a capacidade de se orientar ao mercado também reflete na capacidade de *marketing* da empresa, destacando a importância do monitoramento do mercado para análise de tendências e oportunidades tecnológicas (CACCIOLATTI; LEE, 2016; NGO et al., 2020). Estas análises permitem acompanhar as mudanças do mercado e são primordiais para tomada de decisão de investimentos da empresa. O estudo de Sarkar, Coelho e Maroco (2016) analisou que a orientação para o mercado só assume relevância nos ambientes dinâmicos caracterizados pelas empresas em serviços empresariais intensivos em conhecimento em Portugal, quando essas organizações possuem Capacidades Dinâmicas. Por esse motivo, entende-se que as rotinas organizacionais que permitem à empresa identificar as mudanças nos mercados, bem como a disseminação de informações dentro da empresa e a capacidade de resposta ao mercado, podem ser cruciais para melhorar o desempenho organizacional.

Por fim, avaliar a satisfação do cliente é uma ferramenta primordial para a empresa receber o *feedback* em relação a qualidade da prestação de serviços, avaliar o atendimento, a sua infraestrutura, entre outros aspectos (ADAM et al., 2018).

E) Gestão do conhecimento

A capacidade de gerir o Conhecimento Organizacional representa a capacidade da empresa de aquisição, compartilhamento, e codificação do conhecimento.

Zollo e Winter (2002) afirmam que o conhecimento deve ser desenvolvido “internamente” através de um conjunto de atividades e processos cognitivos focados nas próprias rotinas da organização. Assim sendo, os autores apresentam três mecanismos de aprendizagem: 1) acumulação de experiência; 2) articulação de conhecimento; e, 3) codificação de conhecimento. Estes mecanismos constituem um ciclo de evolução do conhecimento, isto é, uma forma de a firma acumular e renovar o conhecimento, bem como estabelecer novos conhecimentos às rotinas organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002).

A gestão do conhecimento compreende desde processos para definir os conhecimentos críticos para o negócio até a implantação de práticas que têm como objetivo criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento tanto no ambiente interno como no ambiente externo da organização, a fim de alcançar seus objetivos estratégicos (PEREIRA; MACIEIRA, 2019).

A gestão do conhecimento é um importante pacote de recursos intangíveis que pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável e o conhecimento é um importante impulsionador de uma organização e um fator chave na criação de valor (NAJMI; KADIR; KADIR, 2018).

As práticas de gestão do conhecimento estão relacionadas às ações organizacionais voltadas ao processo de aquisição de conhecimento, que se concentra na identificação e busca de novos conhecimentos e no reconhecimento de conhecimentos existentes (RUSLY; SUN; CORNER, 2015), ao processo de compartilhamento do conhecimento, que se fundamenta no intercâmbio de conhecimentos entre os membros da organização, e ao processo de codificação e controle do conhecimento, que se concentra no registro de experiências e conhecimentos e as ferramentas utilizadas para o controle (HATTORE; DAMKE; FERASSO, 2021).

Para alcançar o alto desempenho de inovação de serviços nos serviços hoteleiros, a organização deve desenvolver e garantir o comportamento de compartilhamento de conhecimento; além disso, uma melhor cultura de equipe significa maior desempenho de inovação de serviços (HUSSAIN; KONAR; ALI, 2016).

Portanto, para compreender melhor os processos de criação de conhecimento, é importante compreender as capacidades que permitem às empresas compartilhar e combinar efetivamente o conhecimento e as informações existentes (ADAMS; GRAHAM, 2017).

O estudo de Najmi, Kadir e Kadir (2018) examinou e avaliou o efeito da gestão do conhecimento e da liderança estratégica no desempenho dos hospitais na Indonésia, usando o efeito mediador das variáveis de Capacidade Dinâmica. Os resultados indicam que o conhecimento organizacional sobre as condições externas e internas pode ser customizado por meio de processos de gestão do conhecimento e será capaz de melhorar o desempenho organizacional por meio de Capacidades Dinâmicas organizacionais, medidas por indicadores de capacidade organizacional de estar sempre adaptável às mudanças ambientais, a capacidade da estrutura organizacional, flexibilidade e capacidade de integração de todos os recursos nos processos de negócios.

O estudo de Nieves e Osorio (2019) mostrou que o conhecimento organizacional relacionado às habilidades básicas necessárias para realizar tarefas e atividades facilita o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. Portanto, um alto nível de conhecimento organizacional influencia a capacidade de uma empresa de detectar, interpretar e aproveitar as oportunidades ambientais. Também favorece a capacidade de combinar conhecimentos de diferentes indivíduos e coordenar tarefas, recursos e atividades. Tudo isso indica que um nível mais alto de conhecimento coletivo melhora a capacidade da organização de alterar sua base de recursos para construir novos recursos e capacidades. Os resultados deste estudo revelam que, no setor hoteleiro, um maior nível de conhecimento organizacional favorece o desenvolvimento de capacidades que promovam a renovação dos recursos organizacionais para os adaptar às condições de mudança. Esses resultados confirmam a importância dos recursos de conhecimento no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas no setor de hospitalidade.

F) Aprendizagem organizacional

As Capacidades de Aprendizagem Organizacional retratam as capacidades da empresa de desenvolver práticas, rotinas e mecanismos de aprendizagem. A capacidade de aprendizado é a habilidade de uma empresa de obter, absorver, modificar e utilizar o conhecimento de redes externas e internas (ZOLLO; WINTER, 2002).

Os gestores que estabelecem rotinas para o aprendizado posicionam a empresa para converter conhecimento em capacidades para o futuro. Ou seja, as empresas que enfatizam rotinas de aprendizagem também tendem a focar na busca pelo conhecimento diante de novas

situações. Portanto, as empresas que estabelecem rotinas para o aprendizado tendem a se engajar na busca ampla, ou exploração do conhecimento. Essa medida de aprendizagem é projetada para capturar rotinas, sistemas formais e práticas estabelecidas ao empreendimento, com o objetivo de preservar o conhecimento que a empresa alcançou ao longo de sua vida (JENSEN; CLAUSEN, 2017).

Rotinas organizacionais são a base para a construção de Capacidades Dinâmicas (SAUL; GEBAUER, 2018; FREITAS; SALERNO, 2018) e são importantes à medida que novos projetos/serviços surgem. A aprendizagem organizacional engloba o treinamento multifuncional dos colaboradores e a integração de sugestões e ideias de todos os colaboradores no desenvolvimento de processos e produtos. Ademais, um processo de aprendizagem também inclui a identificação de uma nova ideia por fontes externas e que estas sejam aplicadas na solução de problemas com clientes e fornecedores (TSOU; CHENG, 2018).

Ali e Ali (2020) sugerem como componentes centrais para orientação à aprendizagem o compromisso em aprender novas práticas de gestão e ter uma cultura organizacional que conduza à busca de conhecimento externo. As práticas de gestão adquiridas, por sua vez, aumentam a flexibilidade, capacidade de resposta e produtividade da empresa e, portanto, sua lucratividade e inovação (real e potencial) (ALI; ALI, 2020).

Para uma empresa se tornar competente na geração de valor em seus produtos/serviços, a mesma deve ser capaz de combinar rapidamente os avanços tecnológicos percebidos e as oportunidades em suas rotinas (SAUL; GEBAUER, 2018; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020). Ademais, as habilidades de gestão do conhecimento também são necessárias para desenvolver e apoiar práticas e rotinas de desenvolvimento (BAINES; SMITH, 2020).

Liu (2017) argumenta que a aprendizagem pode gerar resultados satisfatórios para a gestão hoteleira, como o incentivo ao comportamento criativo de inovação dos colaboradores e o aumento do acúmulo de capital humano na empresa. Uma cultura de aprendizagem torna as empresas mais propensas a assimilar novas ideias e mais dispostas a questionar modelos mentais estabelecidos, rotinas, suposições e crenças (CHEN; FUNG; YUEN, 2019).

Os achados de Uner, Cetin e Cavusgil (2020) sugerem claramente que os operadores de redes de hospitais na Turquia demonstram um alto grau de capacidade de aprendizado com foco no mercado, entre outros. Além disso, exibiram a capacidade de internalizar o aprendizado e implantar *know-how* experimental em empreendimentos subsequentes de entrada no mercado internacional.

Os estudos Mousavi, Bossink e Van Vliet (2018) avaliaram os aspectos operacionais para uma gestão da inovação sustentável nas empresas em estudo e evidenciaram as

capacidades de possuir uma ampla gama de rotinas organizacionais relacionados aos aspectos de P&D, desenvolvimento dos funcionários e cooperação com o mercado e parceiros de conhecimento.

Os achados de Ali et al. (2020) revelaram que os mecanismos de aprendizagem em uma organização moldam o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. Ademais, afirmam que no setor hoteleiro o conhecimento e a familiaridade com as rotinas organizacionais ajudam na integração e coordenação ao aliar o conhecimento dos colaboradores e coordenar os recursos. A aprendizagem impacta a competitividade organizacional indiretamente por meio de ações inovadoras concretas e as organizações respondem ao dinamismo ambiental através da adaptação de seus recursos, que é o resultado de processos de mudança construídos em sua base de conhecimento existente.

G) Manutenção da produção e operação gerais

As capacidades de produção e de gerir os processos refletem na manutenção da produção e operação gerais da empresa. As capacidades de produção representam a agilidade operacional da empresa medidas em termo de velocidade de resposta, flexibilidade, eficiência de custos e precisão.

Akhtar et al. (2018) sugerem que a agilidade operacional é caracterizada pela velocidade de resposta da empresa em relação às mudanças do mercado e se a empresa possui flexibilidade em sua oferta de produtos/serviços para adotar as oportunidades de mercado. A agilidade também é representada pela capacidade da empresa em responder rapidamente as necessidades e anseios do cliente, e possuir uma atitude flexível proporcionará a empresa organizar demandas personalizadas de seu portfólio de produtos/serviços.

Empresas com altos níveis de flexibilidade operacional (o que cria uma alta capacidade de envolvimento do cliente) lucrarão mais com a produção de serviços e o processo de entrega (ANNING-DORSON et al., 2018). A agilidade, geralmente, está conectada aos recursos dinâmicos de uma empresa e deriva diretamente da capacidade da mesma de adaptar os ativos existentes a novas situações (RIALTI et al., 2019). Exige um olhar dentro e fora da empresa, internamente deve-se compreender e usar as competências-chave, e procurar externamente para compreender o ambiente de negócios (VAGNONI; KHODDAMI, 2016).

Para alcançar a agilidade operacional, é necessário processar informações que podem ser aprimoradas pela capacidade de TIC (TSOU; CHENG, 2018). Pode-se argumentar que as opções digitais/capacidades de TIC são ferramentas importantes para atingir as dimensões de

agilidade de uma organização. Para atingir as dimensões de agilidade, as empresas devem aprimorar as opções digitais (alcance e riqueza do conhecimento digitalizado e alcance e riqueza do processo digitalizado) aplicando ferramentas relacionadas, isso sugere que as opções digitais são um dos recursos que ajudam a construir uma organização ágil em relação aos clientes, parceiros e em sua dimensão operacional (VAGNONI; KHODDAMI, 2016).

Além disso, a agilidade é frequentemente associada a um melhor desempenho organizacional, mostrando como uma organização adaptável e ágil pode prosperar mesmo em tempos difíceis (RIALTI et al., 2019).

No que se refere a capacidades de gerir processos, esta capacidade está associada ao alinhamento, redefinição e implementação de processos-chave. A gestão de processos visa o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais e estes devem estar alinhados ao fluxo de atividades. Os processos dentro de uma empresa visam direcionar os colaboradores em suas tarefas e cada colaborador deve entender a sua responsabilidade no processo.

Ali, Zwetsloot e Nada (2019) sugerem que a gestão deve treinar os funcionários em relação à gestão de processos e certificar-se de que todos os funcionários conheçam muito bem os processos-chave. Cada tarefa e atividade no processo-chave deve ser comunicada a todas as partes interessadas; devem ser exibidos em locais relevantes para que o funcionário conheça a sequência e a importância de cada atividade do processo e devem ser medidos regularmente (ALI; ZWETSLOOT; NADA, 2019). A integração de processos é um exemplo de uma capacidade-chave utilizada pelas empresas para coordenar e implantar recursos, como conhecimento e informação (ADAMS; GRAHAM, 2017).

O processo deve ser aprimorado de maneira contínua com base nas informações atualizadas e no conhecimento fornecido pela empresa (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018; ALI; ZWETSLOOT; NADA, 2019). Essas melhorias visam aumentar a eficiência, confiabilidade e controle dos processos (ADAMS; GRAHAM, 2017).

H) Tecnologia da informação e da comunicação

As capacidades de gerir ferramentas de TIC envolve recursos de processamento de dados e informações, a utilização de *softwares* de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais e aplicação de *big data analytics*.

A capacidade de TIC é a habilidade de uma empresa de adquirir, implantar, combinar e reconfigurar recursos de TIC para apoiar e aprimorar as estratégias da empresa e os processos de trabalho (TSOU; CHENG, 2018).

Os recursos de processamento de dados e informações permitem que a empresa alcance uma melhor vantagem competitiva o que torna as operações diárias da empresa mais ágeis como resultado do desenvolvimento de suas infraestruturas de TIC (AKHTAR et al., 2018). A posse desses recursos contribui para gerar conhecimento (ALI; ALI, 2020), não apenas permite a coleta de dados valiosos, mas também ajuda a armazenar conjunto de dados importantes que podem fornecer *insights* de *marketing* utilizados para agilidade operacional (AKHTAR et al., 2018).

Destaca-se a utilização de ferramentas de *software* de gestão (FREITAS; SALERNO, 2018) a fim de proporcionar um gerenciamento eficaz das atividades, a otimização de tempo e facilidade de acesso as informações gerenciais.

Tsou e Cheng (2018) sugerem que as empresas devem ter um nível adequado de capacidade de TIC para poder antecipar as mudanças que são relevantes para seus negócios e são ocasionadas especificamente pelos avanços em TIC. A mudança na dinâmica dos relacionamentos com clientes e fornecedores muitas vezes exige modificações e melhorias nos sistemas de informação de suporte (TSOU; CHENG, 2018).

Vagnoni e Khoddami (2016) identificaram a TIC como produtora de opções digitais que facilitam a agilidade da organização e proporcionam o alcance do conhecimento e processo digitalizado. Os autores sugerem que as organizações gerem e usem diferentes opções digitais, como intranets, bancos de dados, repositório de conhecimento, tecnologia avançada de conhecimento, sistemas de conferência virtual, ferramentas baseadas em compartilhamento de conhecimento, gestão de relacionamento com o cliente e tecnologias de apoio para decisões analíticas.

O uso de mídias sociais é primordial no cenário digital atual e é reconhecido como um componente importante de uma estratégia de transformação digital e essas ferramentas são consideradas como futuras tecnologias de serviço (GARRIDO-MORENO, 2020). No ambiente digital atual, as mídias sociais se tornaram um imperativo estratégico para os hotéis, permitindo que eles acessem seus clientes potenciais geograficamente dispersos diretamente e monitorem as avaliações dos clientes e respondam proativamente a eles (GARRIDO-MORENO, 2020).

Por fim, os resultados do estudo de Rialti et al. (2019) destacaram como os recursos organizacionais de *big data analytics* podem remodelar a estrutura de grandes organizações. Especificamente, evidenciou-se que as infraestruturas, processos e habilidades para extrair informações significativas de *big data* podem permitir que grandes organizações identifiquem e explorem melhor as oportunidades nos mercados. Os autores também ressaltam que a

ambidestria organizacional, agilidade e melhor desempenho podem surgir como resultados de investimentos em infraestrutura de *big data analytics*.

2.7 CONDIÇÕES DE ANÁLISE PARA AS CONFIGURAÇÕES

Tendo como base o estudo teórico realizado, seguiu-se os postulados de Miller e Mintzberg (1983) e Meyer, Tsui e Hinings (1993), no que concerne a análise e definição dos atributos do fenômeno, para então combiná-los, de forma a render uma imagem da realidade detalhada, holística e integrada.

Neste trabalho, se utilizará como técnica os princípios do QCA, como análise comparativa configuracional. Os procedimentos seguirão os preceitos dos estudos de Rese (2012) e Ferasso (2018), os quais utilizaram condições de análise admitindo-se multivalores, de modo a aumentar as possibilidades de análise.

Com base no Quadro 5, foram construídas condições de análise para as configurações, com o objetivo de explanar os atributos de cada Capacidade Dinâmica e que posteriormente serão analisados para identificações dos padrões e formação de generalizações.

Quadro 5 – Condições de análise para as configurações

Variáveis	Descrição
A) Gestão estratégica da organização	
A1) Capacidades de orientação empreendedora	
0	Assumir riscos
1	Assumir riscos e proatividade
2	Assumir riscos, proatividade e inovação
A2) Capacidades de conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores	
0	Habilidades em geral
1	Habilidades em geral e experiências
2	Habilidades em geral, experiências e conhecimentos
A3) Capacidades de <i>networking</i>	
0	Relacionamento
1	Relacionamento e Cooperação
2	Relacionamento, cooperação e coordenação de negócios em rede
A4) Capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração	
0	Detecção de oportunidades e ameaças
1	Detecção de oportunidades e ameaças e Apreensão
2	Detecção de oportunidades e ameaças, apreensão e reconfiguração de recursos

(Continua)

Quadro 5 – Condições de análise para as configurações

Variáveis	Descrição
A5) Capacidade absorviva	
0	Reconhecimento de valor nas informações externas
1	Absorver e assimilar valor nas informações externas
2	Absorver, assimilar e aplicar comercialmente informações externas
A6) Capacidade de Ambidestria Organizacional	
0	<i>Exploitation</i> (aprendizado incremental e adaptativo)
1	<i>Exploitation</i> e <i>exploration</i> (aprendizado radical e generativo)
A7) Capacidades de gerir o desempenho	
0	Definição de metas
1	Definição de metas e monitoramento
2	Definição de metas, monitoramento e <i>feedback</i>
3	Definição de metas, monitoramento, <i>feedback</i> e indicadores
B) Geração de receitas	
B1) Capacidade financeira e geração de lucro	
0	Capacidade financeira (sustentação operacional mínima do negócio)
1	Capacidade financeira e geração de lucro
C) Capacidade de desenvolvimento da inovação	
C1) Capacidades de P&D	
0	Oportunidades tecnológicas
1	Oportunidades tecnológicas e inovação em produtos/processos
2	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos e equipe de especialistas
3	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos, equipe de especialistas e investimento em pesquisa
D) Marketing	
D1) Capacidades de entender as necessidades dos clientes	
0	Interação
1	Interação e customização
2	Interação, customização e suporte
3	Interação, customização, suporte e integração
D2) Capacidades de orientação para o mercado	
0	Análise de tendências
1	Análise de tendências e satisfação do cliente
2	Análise de tendências, satisfação do cliente e pesquisa de mercado
E) Gestão do conhecimento	
E1) Capacidades de gerir o conhecimento organizacional	
0	Aquisição
1	Aquisição e compartilhamento
2	Aquisição, compartilhamento e codificação
F) Aprendizagem organizacional	
F1) Capacidades relacionadas aos mecanismos, rotinas, práticas de aprendizagem	
0	Mecanismos
1	Mecanismos e rotinas
2	Mecanismos, rotinas e práticas

(Continua)

Quadro 5 – Condições de análise para as configurações

Variáveis	Descrição
G) Manutenção da produção e operações gerais	
G1) Capacidades relacionadas a agilidade operacional	
0	Flexibilidade
1	Flexibilidade e ações precisas
2	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos
3	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos e velocidade de resposta
G) Manutenção da produção e operações gerais	
G2) Capacidades de gerir processos	
0	Alinhamento
1	Alinhamento e redefinição
2	Alinhamento, redefinição e integração
3	Alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave
H) Tecnologias da informação e da comunicação	
H1) Capacidades de gerir ferramentas de TICs	
0	<i>Softwares</i> de gestão
1	<i>Softwares</i> de gestão e ferramentas de mídias sociais
2	<i>Softwares</i> de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais
3	<i>Softwares</i> de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e <i>big data analytics</i>
R) Resultado (outcome)	
0	Empresa não desenvolveu Capacidades Dinâmicas
1	Empresa desenvolveu Capacidades Dinâmicas e permaneceu em atuação no mercado

Fonte: elaborado pela autora

Estas condições de análise foram consideradas para a aplicação do método comparativo das configurações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. São apresentados o delineamento da pesquisa e o detalhamento das cinco fases do projeto.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com relação aos objetivos, esta pesquisa é de caráter descritivo, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno (COOPER; SCHINDLER, 2016), o qual pretende investigar as Capacidades Dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que permita com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo no setor hoteleiro.

O método utilizado foi um estudo de casos comparativos (YIN, 2005) e análise transversal. Privilegiaram-se dados qualitativos (YIN, 2005), sendo o foco de unidade de análise as configurações das Capacidades Dinâmicas na atual fase do ciclo de vida organizacional das empresas em estudos. Eisenhardt (1989) esclarece que estudos de casos comparativos se assemelham a múltiplos experimentos e produzem resultados mais generalizáveis com oportunidade de triangulação para suportar as conclusões do pesquisador.

Para se observar os fenômenos, foram selecionadas empresas do setor hoteleiro do município de Foz do Iguaçu. A seleção das empresas ocorreu por meio da consulta de arquivos públicos da Secretaria Municipal de Turismo para identificação das empresas que estão há mais tempo no mercado.

Foram utilizadas como ferramentas para a coleta de dados, a entrevista semiestruturada com os cargos de nível gerencial das empresas, a pesquisa documental por meio de arquivos e sites de notícias e a observação não participante. Estudos de caso tradicionalmente combinam diversas técnicas de coleta de dados para ampliar a visão sobre o fenômeno estudado e reforçar a validade do constructo (YIN, 2005).

Yin (2005) recomenda como fontes para coleta de evidências: entrevista, documentação; registro em arquivos, observação e artefatos físicos. O autor aconselha a levantar múltiplas fontes de evidências para permitir a triangulação.

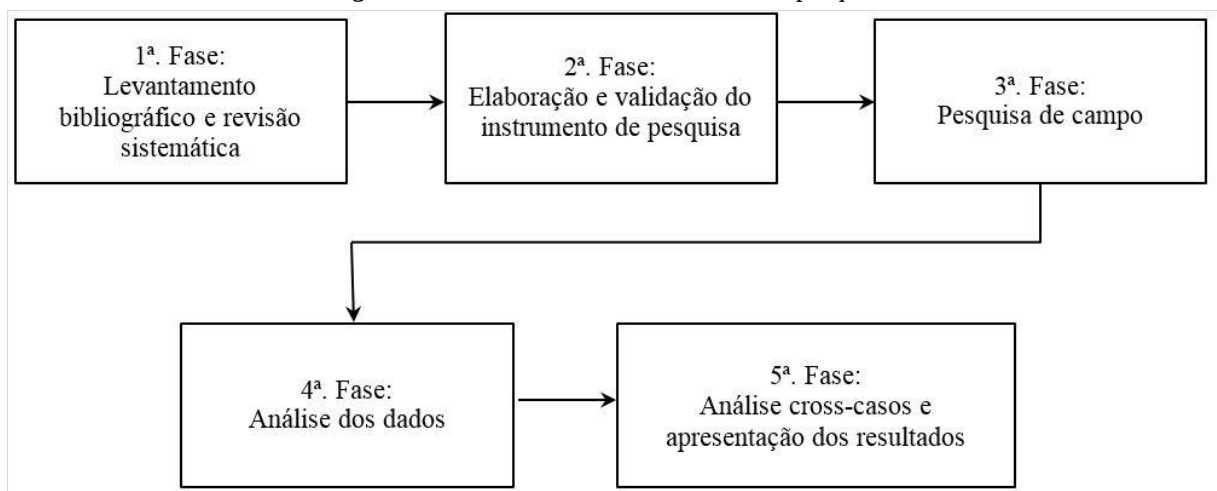
Para a análise dos dados, foram utilizados os princípios da técnica QCA, por ser um método que permite uma análise de atributos e de suas combinações em configurações que podem ocorrer comumente dentre os casos analisados (GRECKHAMER; MISANGYI; FISS,

2008). Segundo Sandes-Freitas e Bizzarro-Neto (2015), o método proposto por Ragin (1987) foi pensado como uma forma de realizar análises comparativas, buscando associações entre determinadas condições, levando em conta o conjunto de configurações do caso. Para tanto foi desenvolvido o Quadro 5 de condições de análise para as configurações.

3.2 FASES DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

As fases de realização da pesquisa compreendem: levantamento bibliográfico e revisão sistemática; elaboração e validação do instrumento de pesquisa; pesquisa de campo; análise dos dados e; análise *cross-casos* e apresentação dos resultados. A Figura 2 apresenta a sequência das fases de realização da pesquisa.

Figura 2 – As fases do desenvolvimento da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

3.2.1 Primeira fase: levantamento bibliográfico e revisão sistemática

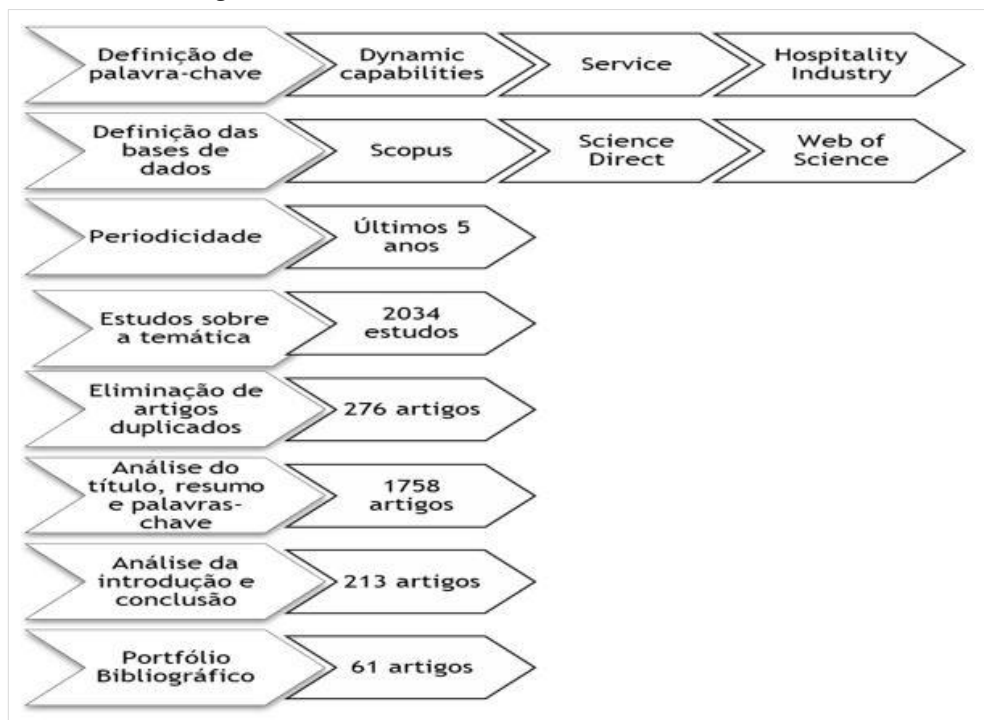
A primeira fase consistiu em um levantamento bibliográfico acerca dos temas abordados neste estudo, sendo a coleta de dados de natureza secundária, por meio da pesquisa em base de dados científicas, utilizando-se de livros; teses e dissertações e, artigos científicos. Concomitante a este levantamento, realizou-se uma revisão sistemática, com a finalidade de identificar na literatura de Administração de Serviços as habilidades, recursos e competências que podem ser considerados como “Capacidades Dinâmicas”. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção

específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Levantaram-se as publicações indexadas em bases de dados internacionais de periódicos científicos da Science Direct, Scopus e Web of Science, no período de 2016 a 2020. Para realizar as buscas, foi utilizada a *string* de busca, construída com base nas palavras-chaves e aplicadas de forma combinada, sendo: *Dynamic capabilities*; *Service*; e, *Hospitality industry*. Na busca realizada nas três bases de dados, foram identificados 2.034 trabalhos sobre a temática, sendo 1.309 da Science Direct, 260 da Scopus e 465 da Web of Science. Dos 2.034 trabalhos identificados, foram encontradas 276 publicações duplicadas, restando 1.758 artigos para a próxima análise.

Foram avaliados os títulos, as palavras-chaves e os resumos dos 1.758 artigos, e excluídos os que não estavam de acordo como tema pesquisado, restando 213 artigos nesta triagem. O próximo passo foi analisar a introdução e conclusão desses 213 artigos, e foram excluídos 152 artigos que não estavam aderentes ao objetivo da pesquisa, restando 61 artigos para compor o portfólio bibliográfico. Na Figura 3 são apresentados os procedimentos da referida revisão.

Figura 3 – Procedimentos adotados na revisão sistemática



Fonte: elaborado pela autora

Após este processo de seleção, novas publicações referentes as Capacidades Dinâmicas no setor de serviços também foram incluídas no estudo.

3.2.2 Segunda fase: elaboração e validação do instrumento de pesquisa

A partir da revisão sistemática da literatura, foi realizado um levantamento para identificar os elementos que compõem as habilidades, recursos e competências utilizados na administração de serviços, que foram considerados como Capacidades Dinâmicas. Posteriormente, as principais Capacidades Dinâmicas encontradas nos artigos foram categorizadas por dimensões, conforme o Quadro 4 de identificação das Capacidades Dinâmicas no setor de serviços.

Com base nessa categorização, foi desenvolvido o Quadro 5 de condições de análise das configurações e este levantamento subsidiou a elaboração das perguntas para o roteiro das entrevistas (Apêndice, p. 143), sendo de natureza semiestruturada.

Após finalizar o instrumento de pesquisa, o mesmo foi submetido para apreciação e validação de dois especialistas, neste caso, o orientador, que possui experiências em Controles de Gestão e métodos quantitativos aplicados e gestão estratégica de PMEs; e o coorientador, que possui conhecimentos em Gestão da Inovação, Capacidades Dinâmicas e expertise na técnica QCA. As validações aconteceram em duas rodadas de reuniões.

3.2.3 Terceira fase: pesquisa de campo

Para o procedimento da pesquisa de campo, primeiramente foi realizado um levantamento para identificar as empresas mais antigas do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu. A pesquisadora entrou em contato com o Sindhotéis de Foz do Iguaçu, com o objetivo de verificar se a instituição possuía em sua relação de empresas associadas, a informação sobre o ano de fundação das empresas, porém foi informado que o sindicato não realizava esse tipo de levantamento. Também foi contatado a Secretaria Municipal de Turismo, no qual foi solicitado a relação dos meios de hospedagem do município, porém na base de dados enviado pela Secretaria, não havia a informação do ano de fundação das empresas. No entanto, a Secretaria compartilhou um estudo realizado pelo Paranatur (CEPATUR, 2016), em que foi realizado um levantamento do parque hoteleiro de Foz do Iguaçu em 1986, com dados do ano de fundação das empresas, unidades habitacionais e quantidade de funcionários. Com base nesse estudo, verificou-se por meio de pesquisas no site da Booking, e Google se as empresas estavam ativas

ou inativas e, em alguns casos, houve também a tentativa de contato telefônico, e foram constatadas 34 empresas ativas.

Foi realizado o contato com as empresas ativas, a fim de convidá-las a participar do estudo. A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de contato telefônico junto ao administrativo/recepção ou gestor, com uma breve apresentação da pesquisa, e em alguns casos a solicitação foi enviada por *e-mail*. No *e-mail* enviado, apresentou-se os objetivos do estudo e requerido direcionar a solicitação aos dirigentes da empresa a fim de verificar o interesse em participar do estudo e a disponibilidade do gestor em conceder uma entrevista. Por um período de duas a três semanas, aguardou-se um retorno das empresas, porém após esse prazo foi observado um baixo retorno das empresas.

Em segundo momento, a pesquisadora realizou visitas em alguns hotéis com o objetivo de apresentar diretamente ao gestor/proprietário sobre a finalidade do estudo, no entanto, na maioria das empresas não foi possível encontrar e/ou falar diretamente com o gestor.

O contato com as empresas e a aplicação das entrevistas, ocorreu no período de junho a agosto de 2021, durante esse tempo obteve-se a confirmação de duas empresas em participar da pesquisa. Em razão do baixo retorno, houve a indicação de outras duas empresas por parte de um especialista da área da Hotelaria, estas foram convidadas para participar do estudo, sendo que uma delas respondeu positivamente. Sendo assim, este estudo foi desenvolvido com três empresas. No Quadro 6 é apresentado os procedimentos metodológicos adotados em cada caso. As empresas foram nominadas como A, B e C com a finalidade de se preservar a identidade delas.

Quadro 6 – Procedimentos metodológicos adotados na coleta de dados

Técnica de coleta de dados	Fundamentos	Procedimentos adotados	Resultados
Entrevista semiestruturada	As entrevistas são fontes essenciais para o estudo de caso, devido à associação habitual entre as entrevistas e o método de levantamento (YIN, 2010). As entrevistas são conversas guiadas, no qual o entrevistado pode fornecer insights importantes sobre o evento ou assunto (YIN, 2010).	As entrevistas foram direcionadas ao nível estratégico da empresa, em razão do número de dimensões abordadas na pesquisa e por se tratar de uma fonte fundamental de informações da empresa. Sendo assim, buscou-se entrevistar o CEO e/ou o gerente geral da organização. As entrevistas foram semiguiaadas com base no roteiro do Apêndice, gravadas e, posteriormente, transcritas.	Empresa A: Aplicada presencialmente junto ao gestor operacional. Previamente a entrevista <i>in loco</i> , foi solicitado pelo gestor o envio das perguntas a serem abordadas, pois alguns fatores seriam antecipadamente consultados junto ao gestor comercial da empresa. Assim sendo, durante a entrevista foram discutidos os pontos em que o gestor comercial havia respondido. Duração: 2h02min. Empresa B: Aplicada presencialmente junto ao gerente geral. Duração: 42min. Empresa C: Aplicada em plataforma <i>online</i> junto ao gerente geral. Previamente a entrevista <i>in loco</i> , foi solicitado pelo gestor o envio das perguntas a serem abordadas, com o objetivo de antecipar algumas informações. Duração: 40min.
Observação não-participante	Facilita a obtenção de dados sem produzir conflitos ou suspeitas nos grupos/instituições que estão sendo estudados (YIN, 2010).	Compreenderam visitas guiadas realizadas pelos gestores às instalações da empresa. Nestas visitas, foram observados aspectos da infraestrutura dos quartos, restaurante, recepção, estrutura de lazer e parte externa da empresa. Compreenderam também as observações realizadas no dia da entrevista e nas visitas para convite ao estudo.	Empresa A: No dia da entrevista, foi realizado uma visita guiada pelo Gestor Operacional, para conhecer as acomodações do hotel. Foi possível conhecer a estrutura da opção quarto luxo, banheiros, corredores, recepção, restaurante, uma das opções de sala de eventos; sala de jogos, e o ambiente externo do hotel, no qual possui um espaço amplo de lazer, composto por piscina, <i>jacuzzis</i> , jardins e, entre outros espaços. Por meio dessa visita, foi observado as condições de toda a infraestrutura do hotel. Empresa B: No dia da entrevista foi possível observar a estrutura externa do hotel, o <i>hall</i> de entrada e o andar da estrutura de eventos. Empresa C: Nas visitas para convite ao estudo foi possível observar a estrutura externa; a área de estacionamento e o <i>hall</i> de entrada.
Documentos	A pesquisa documental pode ser realizada por meio de arquivos, <i>websites</i> , relatórios (YIN, 2005).	Foram considerados todos os documentos que contribuíssem para as análises do contexto e da história da empresa, tais como, <i>websites</i> e páginas das redes sociais da empresa, <i>sites</i> de reservas de hospedagem, reportagens e notícias veiculadas na mídia.	No que se refere a pesquisa documental, em todas as empresas (A, B e C) foram aplicados os mesmos procedimentos. Foi realizado a consulta de informações no <i>website</i> e nas páginas de mídias sociais (Facebook e Instagram) das empresas. Ademais, também foram encontradas reportagens sobre as empresas em sites de notícias. Foram analisados os elementos e avaliações contidas nas plataformas do Booking; Google e Trip Advisor.

Fonte: elaborado pela autora

3.2.4 Quarta fase: análise dos casos

Após a aplicação das entrevistas foi realizada a transcrição de cada uma delas. Eisenhardt (1989) recomenda que seja feita a descrição de cada caso para posterior análise (*within-case analysis*) e geração de ideias. Em seguida, foi analisado cada caso, sendo que a primeira etapa consistiu em descrever a caracterização das empresas de maneira individual e, posteriormente, em descrever cada Capacidade Dinâmica, de acordo com o Quadro 4 de identificação das Capacidades Dinâmicas no setor de serviços, levantados na pesquisa de campo e concatenar as informações com base em trechos extraídos da transcrição das entrevistas.

Eisenhardt (1989) esclarece que conectar os resultados do estudo emergente com a literatura resulta em teorias com maior validade interna, generalização mais ampla e alto nível conceitual. A generalização é resultante da comparação entre os resultados empíricos de cada caso com a teoria levantada (YIN, 2005).

3.2.5 Quinta fase: análise *cross*-casos e apresentação dos resultados

Por meio dos princípios do QCA, segundo Fiss (2007) e Greckhamer et al. (2008), este método contempla as premissas da teoria das configurações, pois possibilita a compreensão de como os elementos se combinam para criar determinados resultados. Ressalta-se que, a depender da quantidade de casos a serem analisados, o método pode ser aplicado com a utilização de *softwares* de apoio (RAGIN, 2007 apud SANDES-FREITAS; BIZZARRO-NETO, 2015). Devido ao número de casos deste estudo, optou-se por realizar uma análise de cunho mais qualitativo, perfazendo a triangulação dos estudos de caso.

Conforme condições estabelecidas no Quadro 5, foi verificado quais os níveis que as empresas atingiram em cada uma das Capacidades Dinâmicas, para assim poder identificar os padrões e formação de generalizações. Posteriormente, foi realizado uma análise comparativa dos casos a fim de se verificar quais Capacidades Dinâmicas se configuraram entre as empresas estudadas.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a análise dos três casos coletados em pesquisa de campo no qual serão apresentados: a caracterização das empresas, a identificação das Capacidades Dinâmicas e suas configurações e, por fim, uma análise comparativa dos casos e discussão dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção será apresentada a caracterização de cada empresa participante do estudo.

4.1.1 Caracterização da Empresa A

A Empresa A foi fundada em 1967, sendo que na época a gestão do hotel era de administração familiar. A empresa passou por mudanças de gestão e atualmente o hotel é caracterizado como um *resort* de lazer, na categoria de quatro estrelas e, no período de realização desse estudo, possuía 320 unidades habitacionais e 70 colaboradores.

O hotel está localizado na Avenida das Cataratas, sendo um corredor turístico de fácil acesso para o Centro da Cidade, ao Aeroporto e aos principais atrativos turísticos do município, como as Cataratas do Iguaçu e o Parque das Aves. A Figura 4 é ilustra a infraestrutura do hotel.

No ano de 2016, um grupo de empresários comprou o hotel, pois ele estava decretado a falência e prestes a fechar. O estabelecimento ficou muito tempo sem ter reformas e desde que o grupo de empresários assumiu a gestão, vem se fazendo melhorias em sua infraestrutura.

Figura 4 – Infraestrutura da Empresa A



Fonte: mídias sociais da empresa

O hotel possui uma estrutura de lazer bem ampla, composta por *jacuzzis*, piscina, jardim, restaurante, bar, campo de futebol, tirolesa, entre outros atrativos. Além desses serviços de lazer, a empresa também oferece pacotes customizados como *day use* para atendimento aos moradores da cidade, serviços de *pet friendly* e espaço para realização de eventos. Destaca-se que a empresa dispõe de uma infraestrutura de acessibilidade que atende pessoas com deficiência (PCD), sendo o único hotel da cidade a possuir uma piscina para acesso a esse público.

Ressalta-se que os investimentos da empresa, além de buscarem oferecer melhorias em sua infraestrutura, o hotel atualmente está realizando ampliações na área de eventos e futuramente pretende investir na ampliação na área de lazer.

4.1.2 Caracterização da Empresa B

A Empresa B já foi uma extensão da rede Hotéis Bourbon, quando era administrado pelo Bourbon, o hotel recentemente passou por mudanças em sua gestão, no qual um grupo de empresários externo realiza a sua administração, e encontra-se estabelecido em Foz do Iguaçu desde 2017.

O hotel mantém alguns princípios básicos do Bourbon, no entanto, está buscando criar a sua própria identidade. A empresa é caracterizada como um Hotel Grand Luxo, e está presente na categoria de quatro estrelas, sendo que no período de realização desse estudo possuía 220 apartamentos e 58 colaboradores.

O hotel foi criado para atender um segmento mais *business*, sendo que seu público-alvo é normalmente de executivos. No entanto, a gestão do hotel está se adaptando para atender ao perfil da cidade, a atender um público mais de lazer.

A empresa está localizada no Centro da cidade, próximo ao Shopping JL Cataratas e com uma localização próxima dos atrativos turísticos do município. A Figura 5 ilustra a infraestrutura do hotel.

Figura 5 – Infraestrutura da Empresa B



Fonte: mídias sociais da empresa

O hotel oferece os serviços de hospedagem respeitando os requisitos de atendimento de sua categoria e dispõe de uma infraestrutura que possui bar, restaurante, piscina, serviços de *pet friendly*, espaço para realização de eventos, entre outros. Ressalta-se que a empresa, embora possua uma construção recente, sempre está buscando realizar melhorias em sua infraestrutura.

4.1.3 Caracterização da Empresa C

O hotel é uma empresa de administração familiar, em 1974 iniciou-se os preparativos para a construção do hotel, sendo que a inauguração aconteceu no ano de 1977. O Hotel pertence à categoria turística e atende aos requisitos de um hotel três estrelas, sendo que no período de realização desse estudo a empresa contava com 191 apartamentos e 19 colaboradores.

A empresa possui uma localização privilegiada na Avenida das Cataratas e de fácil acesso ao Centro da cidade, ao aeroporto e aos principais pontos turísticos, como as Cataratas do Iguaçu e o Parque das Aves. Na Figura 6 é ilustrado a infraestrutura do hotel:

Figura 6 – infraestrutura da Empresa C



Fonte: mídias sociais da empresa

O hotel possui uma estrutura de lazer o qual oferece um espaço de *playground* externo, piscina externa com serviços de bar, piscina interna aquecida, sauna, uma pequena academia, sala de jogos, campo de futebol, quadra de tênis e um estacionamento amplo e gratuito para os clientes. A estrutura interna do hotel é constituída de uma decoração simples que remete aos anos 1990.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Nesta seção serão apresentadas as Capacidades Dinâmicas identificadas na pesquisa de campo, conforme Quadro 4 de evidências da literatura.

4.2.1 Identificação das Capacidades Dinâmicas da Empresa A

Os dados levantados na pesquisa de campo permitiram evidenciar que o posicionamento estratégico adotado pela empresa é o de diferenciação, tendo em vista que o hotel se projetou para ser um *resort*, de categoria quatro estrelas e que atenda eventos também, sendo assim, sua estratégia foi direcionada para um atendimento de qualidade e excelência, proporcionando comodidade aos seus clientes, com o melhor custo-benefício da cidade. Nas palavras do entrevistado: “[...] nós não viemos para competir com os grandes *resorts*, hotéis de cinco estrelas da cidade, mas sim ter o mesmo atendimento, a mesma empatia e receptividade, que os hotéis grandes têm, sendo um hotel de quatro estrelas, porque a gente quer ter um custo-benefício melhor. O posicionamento foi, ‘queremos chegar no quatro estrelas, um *resort*’”.

No que se refere as Capacidades de Orientação Empreendedora, foi observado que a empresa é propensa a assumir projetos de alto risco, tendo em vista que o grupo de empresários que assumiu a gestão realizou um alto investimento na compra do hotel, perfazendo melhorias em sua infraestrutura. Ademais, a empresa continua realizando benfeitorias, como por exemplo, a ampliação da área de eventos buscando angariar essa frente de serviços e como projeções futuras, a ampliação da área de lazer. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] o investimento em infraestrutura é o principal, o hotel ficou por muito tempo sem ter manutenção, então o investimento teve que ser muito alto, tanto que a reforma mesmo, manteve-se só as paredes do hotel, pois o restante todo foi trocado, hidráulica, elétrica, ar-condicionado, cama e TV. O investimento veio desde 2016, quando o grupo de empresários da cidade comprou o hotel e desde então vem se fazendo investimentos estruturais”.

Quanto as Capacidades relacionadas ao Capital Humano, a empresa vem trabalhando para desenvolver as habilidades dos colaboradores para equiparar com as mudanças que vem acontecendo, proporcionando conhecimentos para um atendimento de um *resort* quatro estrelas. Nas palavras do entrevistado: “[...] nós temos um investimento grande, não só estrutural, mas interno também, com os nossos funcionários, para que siga na mesma embalada que o hotel está. Porque não adianta chegar num hotel quatro estrelas e não equiparar o atendimento, então queremos equiparar para que os funcionários consigam acompanhar o crescimento do hotel também”.

A empresa busca desenvolver as habilidades em geral dos colaboradores no que se refere à atendimento, vendas e liderança. Possui colaboradores com uma gama de experiências bem diversificada, sendo que dispõe tanto de colaboradores que possui mais de 20 anos de

experiências na hotelaria, como colaboradores que não possuem experiência. Sendo assim, os líderes incentivam a troca de experiências para que o conhecimento seja nivelado na empresa. Além disso, quando chega um novo colaborador a empresa realiza o processo de integração no qual são repassadas recomendações de comportamento e demais orientações. “[...] ele entra dentro da empresa sabendo o que a empresa quer, onde a empresa quer chegar, qual o objetivo da empresa, qual o objetivo do setor que ele vai trabalhar, o que o líder espera dele e eu ouço o que ele espera da empresa. Isso é amadurecimento, isso é colocar as pessoas sabendo o que a empresa quer e, onde ela quer chegar, e ele tem que acompanhar isso”.

No tocante as Capacidades de *Networking*, a empresa mantém um relacionamento com o Visit Iguassu, pois a instituição é responsável por realizar captação de eventos, estando presente nas feiras nacionais e internacionais, divulgando o destino Iguassu. Nas palavras do entrevistado: “[...] o Visit Iguassu, faz a ponte, de apresentar o destino Iguassu para os clientes, por exemplo, os clientes em São Paulo. Muitos eventos que eram exclusivos em outras cidades, começaram a ser realizados aqui. Nossa cidade perde só para Rio de Janeiro e São Paulo”.

A empresa vem buscando realizar ações cooperadas com outras empresas, com o objetivo de ambas as organizações se apoiarem nas divulgações. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] nesse final de semana a gente tem um jantar, que é o ‘fronteira em chamus’, uma parceria com o Django, não vai ser um evento, vai ser reservado para o hóspede, quem vai fazer o jantar será o Django, com toda a estrutura deles. Além de nos ajudar a divulgar, vai promover eles também. Porque virá gente de toda a região e o público local. Vai ser uma parceria de sucesso com o Django e talvez a gente promova mais jantares como esse”.

O hotel recentemente fechou uma parceria com uma empresa de casamentos, no qual a empresa utilizará a estrutura de jardim e a parte da frente interna para fazer o álbum de fotos dos noivos e isso promoverá o nome do hotel. A empresa também tem parcerias com escolas de idiomas, no qual consegue um valor diferenciado para os colaboradores fazerem cursos, e com o sindicato (patronato) que oferta cursos na área de gastronomia e palestras.

Quanto as Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração, destaca-se como uma das capacidades da empresa de identificar as oportunidades do mercado foi perceber que o início da retomada econômica do turismo no período de estabilização da pandemia da Covid-19 (deste ponto em diante será utilizado o termo pandemia) seria do público local e regional, sendo assim o hotel decidiu investir nesse público, com a opção do *day use*, diária diferenciada para o público da cidade e para região. “[...] Temos o pacote *day use*, geralmente as pessoas compram no final de semana, que é um dia dentro do hotel, a hospedagem começa às 8 horas da manhã (incluindo o café da manhã), usa a estrutura do apartamento, usufrui de toda a

estrutura do hotel, e a saída às 18 horas. Para o público local conhecer o que a cidade tem de bom. Nós atendemos muito nos meses de março a maio, os funcionários da linha de frente dos hospitais, veio muito enfermeiro e médico, para aproveitar o dia de folga”.

As ações cooperadas que a empresa desenvolve com empresas parceiras também são uma fonte de detecção de oportunidades, uma vez que o hotel realiza atividades em conjunto com empresas de diversos segmentos e explora seus recursos internos para promover a ação.

No que se refere a Capacidade Absortiva, o hotel utiliza vários canais como fontes de conhecimento e informações do ambiente externo, como por exemplo o departamento de *marketing* e comercial estão sempre acompanhando os movimentos do mercado e acompanhando o que a concorrência está fazendo e procurando seguir no mesmo patamar para que a empresa seja sempre competitiva. Nas palavras do entrevistado: “[...] se um hotel lança uma promoção, a gente também procura lançar uma promoção, e sempre pensando em ser o diferencial”.

A empresa também assimila informações em relação aos clientes, como por exemplo, analisar os clientes potenciais e acompanhar de quais cidades os clientes mais vêm e de quais cidades eles menos vêm, para assim a empresa realizar um trabalho com esse público. “[...] Vários outros pontos são analisados para que o hotel se mantenha em um nível, para não decair. Então tudo é analisado para ver onde temos que melhorar, o que a gente tem que mudar, onde temos que investir, e com que público precisamos trabalhar”.

Quanto a Capacidade de Ambidestria Organizacional, verificou-se que a empresa se posiciona na busca de melhorias na infraestrutura e nos serviços que já possui, buscando ampliar os serviços que oferecem, principalmente da infraestrutura de lazer, com o objetivo de montar mais estruturas para que o hóspede fique mais tempo dentro do hotel. Nas palavras do entrevistado: “[...] o que um *resort* promove num hotel, é espaço de lazer, porque o cliente de um hotel *resort*, ele fica mais tempo dentro do hotel do que fora, e é esse cliente que a gente quer que fique dentro do hotel, e para que ele fique dentro do hotel a gente precisa oferecer uma estrutura de lazer legal para que fique o dia todo. Então é essa ampliação que precisamos fazer, uma piscina maior, melhorar o que a gente já tem”.

Ademais, a empresa também desenvolve a capacidade de explorar novas competências e modelos negócios, como por exemplo, os investimentos em montar uma parte estrutural para eventos e assim o hotel captar eventos grandes na cidade. “[...] Um dos maiores eventos da cidade é o evento dos médicos, que traz quase dois a três mil pessoas para cá. Então o salão de eventos terá comodidade para isso. O objetivo é ter um salão de festas que atenda até 2.500

pessoas, com estrutura e acessos legais, estacionamento amplo, para que a gente possa captar eventos”.

As parcerias que o hotel desenvolve com outras empresas também são um meio de explorar novos nichos de clientes, pois as empresas parceiras promovem o nome do hotel em sua rede e para seus públicos.

No que tange as Capacidades da Empresa de Gerir o Desempenho, o hotel tem um planejamento estratégico no qual todo final de ano é realizado o planejamento para o próximo ano. Nele são estabelecidas as metas, conforme as características de cada área, setores de venda e setores que não trabalham diretamente com vendas. Nas palavras do entrevistado: “[...] cada setor tem a sua meta. São metas alcançáveis, mas dependem muito da dedicação das pessoas. Como por exemplo, a meta de custos que abrange os serviços de lavanderia e zeladoria, a meta era economizar um pouco de água, um pouco de produto”.

A cada bimestre a empresa realiza uma reunião com os líderes para verificar como está o atingimento das metas, se foram alcançadas ou não, e como está o desempenho do setor. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] a meta era anual, mas a cada bimestre era necessário apresentar o desenvolvimento da meta e como estava o setor. No planejamento estratégico, quem apresentava era o líder. O líder envolvia a sua equipe e trabalhava com a sua equipe para implantar, executar as metas e acompanhar a equipe para chegar no objetivo”.

Cada encarregado e líder de setor tem o compromisso de apresentar os resultados para a sua equipe, se foi atingida ou não. “[...] Por exemplo, eu tinha uma meta com o setor de recepção, que era de vendas no balcão. Alcançando ou não eu fazia as estatísticas e juntava a equipe no final do mês para apresentar”.

O hotel faz o acompanhamento de alguns indicadores como, diária média; vendas internas; imagem institucional; competitividade; clientes potenciais e entre outros.

Quanto a Capacidade Financeira e Geração de Lucro, desde agosto de 2020 a empresa não tem apresentado um fluxo de caixa positivo para a sustentação mínima do negócio, em razão dos impactos causados pela pandemia. Durante os períodos de pico da pandemia e de restrições na circulação de pessoas, o hotel chegou a ficar fechado durante um período de sete meses. Antes da pandemia, o hotel apresentava crescimento e a expectativa para 2020 era a empresa crescer 30%. “[...] Nós vínhamos com uma crescente com o hotel em obras, poucas unidades reformadas, mas o que era o nosso diferencial é o atendimento ao cliente. Nós crescíamos de 15% a 20% ao ano. Hoje estamos com a estrutura pronta, uma equipe boa, fazendo de tudo para atender melhor”.

A taxa de ocupação anual do hotel fechava em 70%, na época a empresa estava com 320 unidades em operação. Até 2019 o hotel estava trabalhando com a estratégia de taxa de ocupação, no entanto, houve mudanças na estratégia e a empresa optou por trabalhar com diária média. Nas palavras do entrevistado: “[...] a mentalidade mudou e estamos trabalhando com diária média a fim de proporcionar melhor qualidade no atendimento”.

No que se refere as Capacidades de P&D, a empresa investiu em uma pesquisa para analisar as cidades grandes, como Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e algumas cidades do Nordeste, a fim de verificar o quanto as cidades eram conhecidas e o quão os hotéis eram conhecidos e a probabilidade das pessoas viajarem para Foz do Iguaçu e se hospedarem em um determinado hotel. “[...] A rede contratou uma pessoa para analisar as cidades grandes, a pesquisa foi feita nessas regiões, quando estávamos na crescente, e foi feita uma análise dos dados”.

Quanto a capacidade da empresa de inovar na gestão de processos e produtos/serviços, foi observado que a empresa, no início de 2021, apostou na proposta de trabalhar com o público local e regional, com a opção do *day use*, com uma diária diferenciada para o público de Foz do Iguaçu e região. “[...] A grande procura deste ano foi de pessoas do público regional, pessoas de Cascavel, Toledo, Matelândia, Marechal, todo esse pessoal da região, então decidimos apostar neste nicho regional e da cidade”.

A empresa também inovou em sua infraestrutura de lazer, ampliando a sua oferta de serviços como por exemplo, a criação de uma sala de fitness, novos apartamentos mais atrativos com banheira de hidromassagem e com sala de reuniões. “[...] O objetivo de termos apartamentos com sala de reuniões é podermos atender executivos e representantes de vendas, e que estes possam viajar junto com sua família e fazer os atendimentos de trabalho”.

No tocante as Capacidades de *Marketing*, a empresa procura entender as necessidades do cliente por meio das informações lançadas na plataforma de reservas, o qual possui um campo de preenchimento sobre as preferências. A partir desses dados, a empresa providencia as personalizações para o atendimento ao hóspede. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] quando recebemos as reservas, tem um campo lá escrito assim: ‘quais são as suas preferências?’ ‘Estou viajando e tenho um bebê de seis meses’, e quando a pessoa chega aqui, ela encontra um berço montado do lado da cama. A gente só identifica perguntando, a gente só identifica quando o cliente responde isso para nós. Então no processo de reserva, já fazemos uma pesquisa, para poder atender o cliente da melhor forma”.

A empresa aplica a pesquisa de satisfação aos clientes a fim de verificar a qualidade da prestação de serviços. “[...] Hoje estamos com uma tecnologia mais avançada, quando o cliente

faz uma hospedagem conosco é pedido uma permissão para o cliente para avaliar a pesquisa de satisfação pós-venda, quando ele autoriza, assim quando faz o *check-out* dele é enviado um *link* para ele avaliar o hotel”.

A empresa tem previsto um projeto para ser implantado que se trata de um incentivo para fidelização do hóspede, com o objetivo de fazer descontos em diárias, a partir de um número de hospedagens acumuladas. “[...] O sistema oferece todos os dados históricos do cliente, de quantas vezes ele já hospedou aqui, então com base nisso a gente negocia, nós chamamos esses clientes de clientes *habitué*, vamos fazer uma tarifa diferenciada para eles? Embora a gente não tenha soltado o projeto ainda, a gente faz isso, para incentivar o cliente a continuar vindo aqui”.

Destaca-se também, na capacidade de *marketing*, a capacidade da empresa de orientar-se ao mercado, que é refletida pelas ações do departamento de *marketing* de analisar as tendências do mercado. O monitoramento do mercado também é realizado pelo Trip Advisor, que é considerado um termômetro pelos turistas, no qual é possível verificar quais são os hotéis mais recomendados da cidade, e pelos relatórios estatísticos fornecidos pelo Booking e Spedia.

Quanto a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional, a empresa incentiva a troca de conhecimentos dentre os colaboradores, em razão dos níveis diferentes de experiências que existem no grupo. “[...] Hoje temos algumas pessoas na equipe sem experiência, bagagem nenhuma, como tem pessoas que trabalham a 20, 25 anos em hotel, então essa troca de conhecimento tem que ser feita”.

O encarregado/líder do setor tem o papel de desenvolver e acompanhar o processo de compartilhamento do conhecimento. “[...] Quando eu reuni a equipe, passei a seguinte orientação: tem pessoas aqui que tem dois anos de hotel, tem pessoas que não tem conhecimento de hotel e tem pessoas que tem 25 anos de hotel, vamos dividir tudo isso. Todo mundo vai ter que ter a mesma idade de conhecimento em hotel. Nossa orientação é, se você passar o que sabe para o outro, a pessoa vai conseguir te ajudar muito mais”.

Quanto a comunicação de ações e informações da empresa, a cada trimestre o hotel promove uma reunião geral com os colaboradores. “[...] São abordados vários assuntos, tanto na parte de campo, trabalho, quanto a parte motivacional dos colaboradores”.

Por sua vez, no que se refere as Capacidades relacionadas a Aprendizagem, a empresa adota como mecanismos de aprendizagem a demonstração do passo a passo das atividades, como por exemplo o *check-in* e *check-out*. “[...] Quanto melhor o colega novo (ou que não tem experiência em hotel) entender do processo, muito melhor será para mim e muito melhor para equipe, porque assim a pessoa começa a trabalhar por igual”.

O líder de setor é encarregado de juntar a sua equipe, e treiná-los com os procedimentos de trabalho, como postura e atendimento. Ademais, a empresa também proporciona o treinamento de líderes, toda a liderança do hotel se reúne para debater alguns procedimentos, alinhamentos de pensamento e parte motivacional. Conforme relatado pelo entrevistado: [...] “a gente entende que a parte motivacional é muito importante, pois se o colaborador está bem, ele atende bem, ele consegue desenvolver e dar um sorriso fácil, ele consegue transmitir isso de certa forma”.

Além disso, aos novos colaboradores é realizado o processo de integração no qual são orientados sobre a missão da empresa e os objetivos do setor.

Quanto as Capacidades de Produção e Operações Gerais, foi observado que a empresa possui uma velocidade de resposta em atendimento as preferências dos clientes quando são informados no momento da reserva, dado que a empresa busca atender as suas expectativas. Cita-se como exemplos: “[...] ah, eu prefiro um apartamento que tenha uma cama de casal e eu durmo com quatro travesseiros. Então o que a gente faz, na chegada dele, seleciona o quarto e já deixa os quatro travesseiros que ele pediu. Por exemplo, tenho intolerância à lactose, então a gente providencia que no café da manhã tenha opções diferenciadas, para atender o hóspede”. Destaca-se também a flexibilidade da empresa em desenvolver pacotes personalizáveis aos clientes; cita-se como exemplos os pacotes específicos para lua de mel, aniversário de casamento, *day use* e entre outros. Nas palavras do entrevistado: “[...] tem apartamentos já reservados para isso, temos pacote que inclui jantar e decoração dentro do quarto. Tivemos que buscar vários nichos para explorar”.

Outro fator preponderante são as melhorias nos processos de *check-in*, onde no momento da reserva, o cliente tem a opção de preencher os termos e autorizar o envio de *links*. Sendo assim, o cliente já recebe no *e-mail* o *link* da ficha de cadastro para preencher, essas mudanças tornaram o processo mais ágil e dinâmico. “[...] Quando o cliente chega, só apresentamos a ficha para ele conferir e assinar, aquele tempo que ele levava preenchendo, de três a quatro minutos, isso ele não leva mais, então agilizou bastante o *check-in*. Também enviamos o *link* de pagamento para ele, tudo isso é *online*, ele recebe na hora”.

No tocante as Capacidades de Gerir Ferramentas de TIC, a empresa não possui uma equipe interna referente a essa área, sendo que esse serviço é terceirizado, no entanto as empresas fornecem todos os dados que o hotel precisa. A empresa dispõe de um site próprio e a maioria das reservas são realizadas por lá e está presente nos principais motores de reserva. Nas palavras do entrevistado: “[...] hoje o que nos ajuda muito são os motores de reserva, o hotel utiliza o omnibees.com, todas as reservas que são feitas pelo *site* do hotel ou por algum

outro canal, passam pela omnibees, esse motor é o que o vai nos dar os relatórios mais específicos e assertivos, a Booking também nos fornece um relatório, hoje a gente tem esse motor, que tudo passa por ele, a gente tem uma gama de material para trabalhar enorme. Essa plataforma veio para nos ajudar muito, fora isso, está se melhorando muito a questão de reservas”.

Salienta-se que a empresa está presente nas principais mídias sociais, como Facebook e Instagram, e essa gestão é realizada pela equipe de *marketing*. Ademais, a empresa também está presente nas principais plataformas de reservas como o Booking, Hoteis.com, Trivago, entre outros.

Com base na análise dos documentos e entrevista, identificou-se que a empresa se encontra na fase de renascimento em seu ciclo de vida organizacional. Nesta fase, há a predominância de um perfil de estratégia de diferenciação, com nível de risco maior no processo de tomada de decisão e uma significativa diversificação e inovação em seus produtos (SCOTT, 1971; GREINER, 1998; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

4.2.2 Identificação das Capacidades Dinâmicas Empresa B

Os dados levantados na pesquisa de campo permitiram inferir que o posicionamento estratégico adotado pela empresa é o de diferenciação, no qual é enfatizado a qualidade de serviço e de atendimento, evidenciando os pontos fortes que o hotel dispõe e se comunicando com o mercado. Nas palavras do entrevistado: “[...] por nós sermos um hotel mais moderno, por sermos um hotel mais jovem, nós adotamos essa política, de diferenciação, da qualidade”.

No tocante a Capacidade de Orientação Empreendedora, foi observado que a gestão da empresa assume riscos calculados, em razão do retorno que isso pode proporcionar. De acordo com o relato do entrevistado: “[...] todo risco que a empresa toma, ele tem que ser calculado, nós não temos grandes riscos aqui, a gente aposta na eficiência das pessoas, na qualidade delas, para que a gente tenha o reconhecimento do nosso público-alvo. Todos os riscos são calculados, isso faz parte da gestão, de quem está à frente”.

Recentemente a empresa assumiu o risco de mudar o grupo que administra o hotel e vem fazendo vários investimentos no prédio. “[...] A mudança da marca vem em razão de mudanças estratégicas da empresa, pois antes pertencia a um grupo e pagava-se *royalties* altos, e agora estamos fazendo nossa própria administração, com contrato novo”.

Em relação a linha de produtos ofertados pelo hotel, além de cumprir com os requisitos da categoria superluxo, a empresa viabiliza em sua infraestrutura serviços de *pet friendly*; possui

ambientes aconchegantes para gastronomia e sala de eventos. Ressalta-se também a capacidade da empresa de ter se adaptado ao perfil da cidade, tendo em vista que o hotel foi projetado para atender um segmento mais *business*. Nas palavras do entrevistado: “[...] o público-alvo do hotel é normalmente de executivos, de uma faixa etária de 30 anos pra cima, não desprezando nenhum tipo de segmento, o hotel foi criado para atender um segmento mais *business*, mais negócios, mas a gente foi se adaptando pelo perfil da cidade também, a atender um público mais de lazer também, como estamos próximo a tudo, oferecemos o conforto da hospedagem, um excelente café da manhã, qualidade extrema em serviço, em atendimento, e como os atrativos estão próximos eles podem ir pra lá”.

Quanto as Capacidades relacionadas ao Capital Humano, a empresa possui um quadro de colaboradores com experiências e habilidades em atendimento e recepção de turistas, além de aperfeiçoar o seu quadro de líderes promovendo ações de desenvolvimento continuado de lideranças. Destaca-se também os conhecimentos e habilidades do gerente geral, o qual possui 40 anos de experiência na hotelaria, havendo trabalhado em grandes redes hoteleiras do país. A empresa incentiva um ambiente de trabalho participativo e colaborativo, nas palavras do entrevistado: “[...] a coisa mais importante dentro do hotel são as pessoas, isso a gente tem que ter muito claro, quem está na gestão e quem está à frente tem que ter muito claro isso, quem vai fazer a diferença do bem atender e do bem servir, são as pessoas, e para que elas façam isso de uma maneira competente e profissional, elas precisam estar engajadas e felizes dentro daquilo que elas fazem, então a gente procura desenvolver dentro do hotel um excelente ambiente de trabalho, onde todo mundo se de bem, onde todos participam e colaboram, e de suas sugestões”.

No que se refere as Capacidades de *Networking*, a empresa é bastante aberta a desenvolver parcerias, a escutar e a negociar, conforme relata o entrevistado: “[...] estamos abertos a tudo que se diz a negociação que é boa para ambos, o sistema ganha-ganha para nós é muito importante. Temos parcerias dentro do hotel como por exemplo terceirizados, temos muitos canais que a gente explora”.

O hotel mantém ações cooperadas com o Visit Iguassu, com a Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu (ACIFI) e com o Sindicato de Hotéis do município. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] temos parceria com o Visit Iguassu, hoje inclusive, o Visit Iguassu está realizando um treinamento sobre a taxa de turismo para relembrar a importância de pagar a taxa de turismo, a gente tem parceria com a ACIFI e o Sindicato de Hotéis, todas empresas aqui da cidade”.

A empresa também possui parceria para trabalhos com menores aprendizes e alguns estágios vindos da faculdade de hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), Campus Foz do Iguaçu.

No que tange as Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração, destaca-se como uma das oportunidades detectadas no mercado a capacidade da empresa de ter identificado um nicho grande a ser explorado em Foz do Iguaçu, que é o setor de eventos. Sendo assim, a empresa desenvolveu em sua estrutura quatro salas de eventos, com capacidade de público de 500 pessoas simultaneamente. “[...] Tem três salas grandes e uma sala executiva, que é o andar do mezanino. Temos uma tecnologia moderna, conforto e privacidade para realização de uma pequena reunião a um grande evento”.

Outra oportunidade percebida pela empresa, foi detectar que nos primeiros meses de retomada econômica do turismo, no período de estabilização da pandemia, seria do público local e regional, oferecendo como opção os pacotes de *day use*. “[...] Nesses primeiros meses de retomada, o público está sendo mais regional, traça 1.000 quilômetros, é o pessoal que está vindo mais, pois o pessoal pode vir de carro, não é todo mundo que está com coragem de vir de avião, de dividir o assento lado a lado”.

No que se refere a Capacidade Absortiva, o hotel utiliza vários canais como fontes de conhecimento e informações do ambiente externo, como por exemplo, o departamento de *marketing* está sempre acompanhando os movimentos do mercado e da concorrência. “[...] Nas reuniões que fazemos todos as segundas, analisamos toda a concorrência, são mais ou menos uns 20 hotéis, que tem a ver com a gente e que não tem a ver, tem alguns *resorts*, hotéis econômicos, hotéis da categoria luxo”.

Uma outra informação assimilada pela empresa é a análise dos segmentos que visitam a cidade de Foz do Iguaçu, no qual a empresa detectou a oportunidade de explorar o mercado internacional. “[...] Hoje tem um segmento importantíssimo na cidade, que é o mercado internacional, que é um mercado que demanda muita gente para cá, e quando tiver esse mercado novamente a *full time*, a gente quer pegar a nossa fatia dele também”.

Quanto a Capacidade de Ambidestria Organizacional, verificou-se que a empresa se posiciona na busca de melhorias na infraestrutura e nos serviços que já possui, buscando ampliar os serviços que oferecem. Nas palavras do entrevistado: “[...] embora o hotel seja particularmente novo, estamos sempre fazendo melhorias, nesse momento estamos renovando toda a pintura externa da empresa, para mantermos a marca de um hotel moderno e jovem”. Além disso, a empresa também desenvolve a capacidade de explorar novas competências e

modelos de negócios, como por exemplo, os investimentos em montar uma parte estrutural para eventos e assim o hotel captar eventos grandes na cidade.

Quanto a Capacidade de Gerir o Desempenho, a empresa estabelece anualmente em seu planejamento estratégico metas e indicadores a serem alcançados no que se refere a vendas, a quais clientes/segmentos o hotel deve atingir e quanto a empresa vai buscar de cada segmento, com base em um orçamento previsto. Nas palavras do entrevistado: “[...] o nosso planejamento estratégico é planejado em números, histórico, metas, objetivos, receitas, despesas e custos. Começamos o planejamento em setembro para em novembro ter tudo aprovado para o ano seguinte”.

Mensalmente a empresa apresenta aos seus líderes os resultados alcançados, no qual é explanado uma comparação do real vs. orçado e os índices de faturamento. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] nas reuniões que fazemos mensalmente, a gente analisa tudo, onde a gente está atingindo, onde a gente está conseguindo ter mais retorno, qual a nossa diária média, qual é o nosso objetivo, qual as nossas metas, o quanto a gente está acima ou abaixo delas. Nós não fazemos uma reunião com todos os colaboradores, fazemos com os líderes, e os líderes repassam para seus liderados. No geral, os colaboradores ficam sabendo se o hotel está bem ou não está, pelo menos a base”.

Ressalta-se também que a empresa possui alguns indicadores para acompanhamento, esses relatórios são gerados pela auditoria e são repassados diariamente ao gerente geral. “[...] Tenho relatórios de diversos tipos, recebo relatório da auditoria todo dia, relatório de discrepância, *check-in*, *check-out*, disponibilidade, de onde vem os hóspedes, qual a ocupação dos próximos meses, qual o resumo de ocupação, diária média, receita por departamento, como estão as unidades, o que está em manutenção, etc. Recebo essas informações todos os dias”.

No que se refere a Capacidade Financeira e Geração de Lucro, o hotel esteve fechado por um período de dois meses, na época em que o cenário pandêmico esteve em alta, depois foi retornando gradualmente, reduzindo os gastos e custos. Assim sendo, a empresa está conseguindo manter a sustentação mínima do negócio, não só mantém como também já vem apresentando resultados. Conforme destacado pelo entrevistado: “[...] agora estamos tentando equalizar custo vs. receita, mas estamos já num nível de resultados positivos, isso é importante, mesmo em um período difícil, os resultados deste ano já estão no azul, deixando essa fase ruim para trás, mas isso conciliando as nossas despesas e receitas, inclusive, a gente está crescendo novamente, devagar, mas crescendo em relação a novas contratações”.

Antes da pandemia o hotel estava mantendo uma taxa de ocupação de 80%, hoje os índices chegam a 40%/50% de ocupação.

No que tange a Capacidade de P&D, a empresa não realiza grandes investimentos em pesquisa por entender que todos os segmentos de público-alvo devem ser atingidos pelo hotel, no entanto, a empresa procura acompanhar o mercado e identificar novas oportunidades tecnológicas. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] na rede hoteleira não vemos grandes necessidades de fazer pesquisas, pois qualquer público é alvo para nós (então não vemos a necessidade de fazer um grande estudo), a gente procura atingir todos os segmentos de público-alvo, nós queremos estar em todas as prateleiras, havia muitas prateleiras que o nosso hotel não estava, e hoje a gente está colocando-o, são segmentos que antes não era atingido e agora são. Inicialmente, até por ser um hotel jovem, não era todo mundo que conhecia o nosso hotel, não é que nem os hotéis mais tradicionais, mas estamos buscando estar em todas as prateleiras, atingir todos os segmentos”.

No que se refere as oportunidades tecnológicas, a empresa procura acompanhar o mercado e identificar novas tecnologias e verificar o que o hotel pode fazer de melhor em relação a tecnologias que estão sendo lançadas. Nas palavras do entrevistado: “[...] estamos longe de ser 100% tecnológico, mas a gente acompanha. É custo-benefício, se vale apenas aplicar, se vale apenas investir ou pagar”.

Quanto a capacidade da empresa de inovar na gestão de processos e produtos/serviços, foi observado que o hotel realizou adaptações em suas instalações, como por exemplo, a troca de todas as TVs, o que possibilitou a criação de um canal interno de televisão.

No tocante a Capacidade de *Marketing*, a empresa possui um departamento específico, que é junto ao Shopping JL Cataratas, que desenvolve os projetos, as publicidades, o investimento em rádio e revistas, e entre outros. A empresa tem realizado várias atividades de divulgação do hotel, buscando se comunicar com o mercado e interagir com os clientes. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] temos feito diversas atividades, convidado pessoas de influência para conhecer o hotel e divulgar, também foi feito trabalho com *influencers* para divulgar em suas redes a empresa. A gente procura estar na mira de todos os segmentos, como nós mudamos a administração, nós temos que correr atrás”.

A empresa possui algumas demandas personalizadas e a medida do possível procura realizar um serviço diferenciado. “[...] Temos algumas poucas demandas personalizadas, por exemplo, quando tem alguém de aniversário a gente faz um agrado diferente, quando tem algum hóspede vip, importante, a gente sempre tem algum serviço diferenciado, a gente chama de escuta ativa (utiliza muito disso), quando tem alguém que fica sabendo de um hóspede que está de aniversário, ou aniversário de casamento, ou está aqui por alguma razão especial, a gente procura compartilhar com ele algum momento feliz, nisso é o que a gente procura fazer”.

No que se refere a Capacidade de Orientação ao Mercado, o hotel sempre está monitorando os movimentos do mercado e analisando as tendências do setor. Toda segunda-feira a empresa analisa como está a participação de mercado e verifica o *Revenue Management* (RM¹) do hotel, no qual é analisado como está o mercado em relação aos hotéis que estão dentro da categoria da empresa e com hotéis que não são da categoria. “[...] Toda semana a gente para e analisa isso, essa reunião é feita entre mim, a gerente de vendas, com o pessoal de reservas, com os dados que a gente tem do nosso grupo, que é compartilhado entre nós para a gente saber como está o mercado”.

A empresa aplica a pesquisa de satisfação com todos os segmentos de clientes e estes dados servem de base para analisar se o hotel está bem-posicionado ou não. Nas palavras do entrevistado: “[...] quando o cliente faz o *check-out*, eles recebem uma notificação para responder o questionário, de 3% a 5% preenchem, mas essas informações servem de base para tomada de decisão, e o nosso índice de satisfação está em 93%. Eu mesmo analiso todas as sugestões que os clientes colocam, analiso todas as pesquisas, automaticamente eu recebo a notificação no *e-mail* quando os clientes preenchem as pesquisas. Avalio o que pode ser implementado ou não, o que é verdade ou não. A gente procura responder a maioria das pesquisas. Na pesquisa de satisfação, recebemos muitos elogios, principalmente em função de equipe, café da manhã, limpeza, qualidade dos serviços, qualidade de atendimento”.

No que se refere a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional, a empresa incentiva que o trabalho seja colaborativo e que os setores trabalhem de forma compartilhada. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] somos uma equipe, um time que trabalha junto, nenhum setor trabalha isoladamente, não tem nenhum setor isolado do outro. Isso é uma filosofia que estou implantando, aqui nós somos um time, e cada um faz parte de um elo de uma corrente, e a gente trabalha unido, ou todo mundo ganha ou todo mundo perde. Só estamos distribuídos de forma diferente no organograma organizacional por competências. Todos têm a devida importância e são valorizados por isso. Nosso trabalho é colaborativo”.

A empresa promove reuniões mensais com os líderes de cada setor para compartilhar as estratégias da empresa, o desempenho financeiro e se as metas e os objetivos estratégicos estão sendo atingidos. Posteriormente, os líderes transmitem aos seus liderados as informações, para que de modo geral, todos os colaboradores estejam cientes do desempenho do hotel. Nas palavras do entrevistado: “[...] fazemos as comunicações das estratégias da empresa e demais

¹ O *Revenue Management* é a prática de utilizar estrategicamente informações para identificar oportunidades de vendas nas demandas de consumo.

informações por meio dos líderes de cada setor, eles nos ajudam a fazer o planejamento estratégico da empresa e nós apresentamos a eles mês a mês os resultados alcançados”.

A empresa é aberta para os colaboradores trazerem ideias e melhorias e aquelas que são mais viáveis são imediatamente aplicadas, conforme relatado pelo entrevistado: “[...] incentivamos isso, inclusive. Aqui as decisões são compartilhadas, a gente troca ideais e sugestões”.

No tocante as Capacidades relacionadas à Aprendizagem, a empresa adota o mecanismo de aplicar treinamentos aos colaboradores e, normalmente, os treinamentos são direcionados por equipes de setor, como por exemplo, capacitação para a equipe de recepção, para as lideranças e assim sucessivamente. Conforme destacado pelo entrevistado: “[...] eu mesmo aplico treinamento aos colaboradores, hoje está tendo treinamento para o pessoal da recepção. Trouxe uma empresa de fora para aplicar uma capacitação a todos os líderes e eles fizeram alguns treinamentos com as suas equipes. Isso é muito incentivado aqui. Retiro uma equipe de um setor de trabalho e é passado um treinamento para eles, por exemplo, CIPA; brigada de incêndio, depois tivemos capacitação sobre liderança, em todos os sentidos”.

A empresa também incentiva, por meio de diálogos, que os colaboradores busquem se qualificar, como por exemplo, um curso de idiomas, conforme afirma o entrevistado: “[...] também incentivamos conversando para os colaboradores buscarem qualificação. No momento não temos ainda incentivo financeiro para cursos, pretendemos futuramente ter esse tipo de apoio”.

Quanto a Capacidade de Produção e Operações Gerais, a empresa tem poucas demandas personalizadas, em razão da categoria na qual se enquadra e por não ser um hotel de lazer, no entanto, a empresa procura utilizar a escuta ativa, a fim de realizar um serviço diferenciado ao hóspede. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] não temos muitas coisas diferenciadas, então a gente utiliza a escuta ativa, por exemplo, se a gente fica sabendo que o cliente gosta de manga, a gente procura providenciar para o próximo dia, a gente procura saber o que ele gosta e o que ele quer. Embora não estejamos em um momento bom, a gente está tendo uma média de 7.000 hóspedes/mês, então é meio complicado ficar atento a tudo, tem alguns hóspedes que a gente não consegue descobrir, mas aqueles que a gente consegue, nós procuramos atender. Por exemplo, quando tem um hóspede passando lua de mel aqui, a gente procura fazer um enxoval diferenciado, colocar um arranjo no hotel, só para poder agradar ao cliente, sem cobrar um custo maior por isso. Aqui temos uma administração moderna e compartilhada”.

Em relação a gestão de processos, o alinhamento é realizado de forma compartilhada entre os setores e a empresa sistematiza o processo de gerar relatórios diários de diversos

indicadores. O alinhamento de processos na empresa está relacionado ao direcionamento do fluxo de atividades a todos os colaboradores e este processo se inicia desde a entrada de um novo colaborador. Além disso, destaca-se a capacidade da empresa de sistematizar o processo de gerar relatórios, no qual a empresa recebe relatórios diários de diversos indicadores, o que torna a tomada de decisão do gestor mais rápida e precisa. O processo também é aprimorado pelo conhecimento fornecido pela empresa, que são observados por meio de treinamentos, troca de experiências e boas práticas, ressaltando a importância de integrar o conhecimento e as informações organizacionais.

No tocante as Capacidades de gerir ferramentas de TICs, observou-se que a empresa está presente nas principais mídias sociais como Facebook e Instagram e essa gestão é realizada pelo departamento de *marketing*. Ademais, a empresa também está presente nas principais plataformas de reservas como o Booking, Hoteis.com, Trivago, entre outros. Ressalta-se que recentemente a empresa desenvolveu o seu próprio *website*, e este foi lançado pelo departamento de *marketing*.

O hotel dispõe de um profissional de TIC para atender as questões tecnológicas e de informações desta área, com o objetivo de verificar o que se pode aproveitar em relação as tecnologias que estão sendo lançadas no mercado. Nas palavras do entrevistado: “[...] tenho uma pessoa no hotel que cuida disso, que cuida só das questões tecnológicas, ele que faz os relatórios e cuida de todas essas informações, é o homem-tecnologia do hotel. Para ver o que a gente pode fazer de melhor em relação a tecnologias que estão sendo lançadas”.

Com base na análise dos documentos e entrevista, identificou-se que a empresa se encontra na fase de crescimento em seu ciclo de vida organizacional. Nesta fase, há a predominância de um perfil com foco em um mercado mais dinâmico e na sua competitividade (MILLER, 1987a), há uma ampliação do escopo do produto-mercado em áreas estreitamente relacionadas e apresenta-se um crescimento rápido (DOWNS, 1967; LYDEN, 1975; ADIZES, 1979; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

4.2.3 Identificação das Capacidades Dinâmicas Empresa C

Os dados levantados na pesquisa de campo permitiram identificar que o posicionamento estratégico adotado pela empresa é o de baixo custo, procurando ser competitiva dentro do grupo de concorrentes diretos do hotel, trabalhando principalmente o preço médio e a ocupação.

No tocante a Capacidade de Orientação Empreendedora, verificou-se que a gestão da empresa, em razão do cenário pandêmico, não está propensa a assumir projetos de alto risco,

nas palavras do entrevistado: [...] não estamos assumindo investimentos de alto risco. Estamos tentando não fechar a empresa. Nosso principal mercado está fechado no momento, atingindo todo trabalho realizado nos últimos 20 anos. Estamos dividindo hoje um mercado com demanda pequena devido à pandemia e com unidades hoteleiras mais preparadas para esse momento”.

Em relação a linhas de serviços ofertados, por pertencer a categoria turística a empresa deve cumprir com os requisitos de oferecer um hotel com infraestrutura de lazer e entretenimentos, além disso, são ofertados pacotes de *day use* e serviços de restaurante. No entanto, devido a pandemia, houve a necessidade de mudanças, principalmente nos serviços de restaurante. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] tivemos que alterar na reabertura em setembro de 2020. Cortar muitos serviços pois simplesmente a demanda sumiu. O serviço de restaurante, por exemplo, era ofertado café-da-manhã, almoço e jantar, agora só estamos com o café da manhã e almoço”. Quanto ao lançamento de novos serviços, a empresa procura acompanhar a maioria dos concorrentes, principalmente os que estão na mesma categoria do hotel.

No que se refere as Capacidades relacionadas ao Capital Humano, a empresa tem um grupo de colaboradores enxuto e é composto por pessoas que estão há mais tempo no hotel, o que reflete uma equipe que possui conhecimentos e experiências em atendimento e recepção de turistas. De acordo com o entrevistado: “[...] temos um quadro enxuto que presta um atendimento de excelência e cordialidade”.

Estas habilidades puderam ser constatadas pelas avaliações do Google no qual o hotel obteve uma nota de 4,7 em atendimento, numa escala de 1 a 5; e pelas avaliações do Booking, os funcionários obtiveram uma nota 9,0, numa escala de 1 a 10. Destaca-se também os anos de experiências em gestão hoteleira do gerente geral da empresa.

Quanto as Capacidades de *Networking*, a empresa mantém um relacionamento com empresas de turismo e gastronomia. Sendo assim, esse relacionamento contribui para divulgação e indicação do hotel aos clientes. Nas palavras do entrevistado: [...] temos parceria com empresas de turismo e gastronomia, nessa parceria realizamos o comissionamento por indicação”.

No tocante as Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração, a empresa realiza o monitoramento do mercado por meio de aplicativos, no qual são verificadas informações sobre a precificação e ocupação hoteleira. A empresa também realiza o monitoramento do mercado para ter parâmetros e identificar o grupo de concorrentes e estar dentro do preço médio e de ocupação.

Quanto a Capacidade Absortiva, foi observado que a empresa absorve como informações externas as ações praticadas pelo grupo de concorrentes que estão na mesma categoria do hotel, a fim de acompanhar o preço de diária praticado.

No que tange a Capacidade de Ambidestria Organizacional, verificou-se a necessidade da empresa de realizar melhorias em sua infraestrutura para poder aprimorar os serviços que possui e explorar novos nichos. “[...] Estamos com limitações de estrutura e de equipe, o que temos feito é realizar os serviços de hospedagem atendendo a categoria do nosso hotel e da nossa estrutura de lazer. Temos aplicado os pacotes de *day use* e pacotes com diárias promocionais em datas comemorativas e feriados, como diferenciais dos nossos serviços”.

No que se refere a Capacidade de Gerir o Desempenho, previamente a pandemia, a empresa realizava o seu planejamento estratégico anualmente, na atualidade, o hotel está adotando uma estratégia semestral. [...] Estamos elaborando metas mensais de vendas e aumento médio do valor da tarifa, pois a pandemia ainda não está permitindo, pelo menos em nossa empresa, uma estratégia maior do que seis meses”. A empresa acompanha as métricas de taxa de ocupação e valor de *ticket* médio.

No tocante a Capacidade Financeira e Geração de Lucro, desde março de 2020 a empresa não tem apresentado um fluxo de caixa positivo para sustentação operacional mínima do negócio. No ano de 2020, em razão da pandemia, a empresa ficou sete meses temporariamente fechada. Previamente a pandemia, a empresa apresentava um crescimento médio de 5% ano a ano no faturamento, além do investimento em melhorias, evidenciando uma taxa de ocupação de 50% a 60%. Na atualidade, devido aos efeitos da pandemia, não é possível ter parâmetros de crescimento de vendas e de taxa de ocupação, conforme relatado pelo entrevistado: “[...] no momento não temos parâmetros para medir, os últimos índices que temos são os dados de 2019, pois 2020 e 2021 não temos dados”.

No que se refere a Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento, foi observado que a empresa não possui uma área específica e grupo de especialistas para tratar deste tema. As pesquisas de sondagem das oportunidades tecnológicas são realizadas pelo próprio gestor. No entanto, atualmente, não estão sendo realizados investimentos em P&D, assim como, pesquisa para levantamento de dados sobre o mercado e tecnologias. Conforme destacado pelo entrevistado: “[...] neste momento não estamos fazendo sondagens sobre o mercado e de tendências futuras, pois o cenário continua bastante incerto, ainda não sabemos quando e como será o retorno total dos turistas e de que forma o mercado irá se comportar, por este motivo não estamos fazendo esse tipo de pesquisa. Assim que tivermos um cenário mais positivo, pensamos sim em realizar um monitoramento do mercado e analisar quais oportunidades investir”.

Quanto a Capacidade de *Marketing*, a empresa adota a estratégia de relacionamento com o cliente por meio do pós-venda e pelos aplicativos de mensagens, com destaque para a plataforma do WhatsApp Business, o qual permite a divulgação do catálogo de produtos e uma interação mais dinâmica com o cliente. A empresa não aplica pesquisa de satisfação com os clientes para avaliar a qualidade dos serviços, conforme relatado pelo entrevistado: “[...] atualmente não aplicamos pesquisa de satisfação, no passado, adotávamos a prática de deixar um papel e uma caneta no quarto para o hóspede avaliar nossos serviços, porém não estávamos tendo muito retorno. Como estamos mais ativos no WhatsApp, pretendemos futuramente utilizar esse canal para aplicar a pesquisa de satisfação”. O levantamento de *feedback* dos clientes é realizado por meio das avaliações da plataforma Google, no qual é possível identificar os comentários realizados pelos hóspedes e as opiniões quanto aos serviços, localização e infraestrutura.

Em razão da incerteza do mercado e da recuperação do setor pós-pandemia, a empresa optou por não aplicar nenhum estudo de mercado no momento, contudo, é realizado como instrumento de levantamento de informações a pesquisa de comparação de preços *online* em relação ao que é praticado pela concorrência, de acordo com o entrevistado: “[...] fazemos a comparação de preços *online*, algumas agências de viagens *online* nos trazem essas informações”.

No que se refere a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional, regularmente a empresa não tem praticado reuniões departamentais para alinhamento e compartilhamento de informações e conhecimentos com todos os colaboradores. Em razão do quadro de colaboradores ser enxuto, as informações são repassadas para os chefes de cada setor e estes comunicam os seus liderados. Conforme relatado pelo entrevistado: “[...] não temos feito reuniões departamentais com todos os colaboradores. As informações são passadas para os chefes de cada setor e orientado caso a caso. O quadro é pequeno, mais fácil de chegar as informações”. O compartilhamento de informações e conhecimentos dentre os colaboradores é realizado com base nos diálogos do dia a dia e por demonstração. A empresa incentiva os colaboradores na busca de qualificações e a participação em palestras promovidos pelo sindicato (patronato).

No tocante as Capacidades relacionadas à Aprendizagem, o processo de aprendizagem na empresa quando chega um colaborador novo, é que o colaborador antigo treine os colaboradores novos. Em razão do grupo remanescente de colaboradores ser antigo, a empresa não tem realizado novos processos de aprendizagem organizacional, como também investimento em treinamento e desenvolvimento ao seu quadro de colaboradores.

Quanto as Capacidades de Produção e Operações Gerais, a empresa tem buscado melhorias na oferta de serviços, conforme relatado pelo entrevistado: “[...] no atual momento, estamos procurando melhorar na oferta dos preços de nossos serviços, e uma melhor amostragem em redes sociais”. Devido a empresa oferecer o serviço de hospedagem tradicional e cumprir com os requisitos estabelecidos pela categoria no qual se enquadra, não há variações para uma demanda personalizada. Em relação a gestão de processos, a empresa utiliza de sistemas, como *check-in* e *check-out*, gestão de reservas e assessoria contábil para apoio na gestão estratégica e operacional. Destaca-se a possibilidade de o hóspede realizar o *check-in* prévio pelo *site* da empresa, agilizando esse processo na chegada do cliente ao hotel.

No que se refere as Capacidades de Gerir Ferramentas de TICs, observou-se que a empresa está presente nas principais mídias sociais como Facebook e Instagram e essa gestão é realizada por terceiros, conforme mencionado pelo entrevistado: “[...] temos uma pessoa terceirizada que promove e trabalha nossas redes sociais”. Ademais, a empresa também está presente nas principais plataformas de reservas como o Booking, Hoteis.com, Trivago, entre outros. O hotel dispõe de um *site* próprio, sendo uma vitrine para divulgação, comunicação com o cliente e de reservas. A empresa não dispõe de profissionais de TIC para atender demandas dessa área, sendo que estes serviços são realizados por empresa terceirizada.

Com base na análise dos documentos e entrevista, identificou-se que a empresa se encontra na fase que necessita transitar para um processo de renovação. Devido ao contexto do ambiente atual, há a predominância de um perfil estratégico mais reativo, baixa inovação e tomada de risco (FREZATTI et al., 2017; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017).

4.3 CONFIGURAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Nesta seção serão apresentados os níveis alcançados de cada Capacidade Dinâmica em cada caso estudado, utilizando o instrumento das condições de análise para as configurações (Quadro 5). Posteriormente, será realizada uma análise comparativa dos casos no qual serão explanados quais Capacidades Dinâmicas se configuraram nas empresas estudadas.

4.3.1 Configuração das Capacidades Dinâmicas da Empresa A

Com base nas análises realizadas na seção 4.2, foi verificado os níveis alcançados em cada Capacidade Dinâmica da Empresa A.

No que se refere a Capacidade de orientação empreendedora, verificou-se que a empresa adota uma postura estratégica com um comportamento proativo, inovador e de assunção ao risco, atingindo todos os níveis dessa capacidade. A assunção ao risco está relacionada ao processo de tomada de decisão da empresa de realizar altos investimentos em sua infraestrutura, esses investimentos consistem em realizar melhorias nas edificações, ampliar a sua infraestrutura de lazer e possuir uma estrutura para captar eventos na cidade. Isso demonstra a atitude positiva da empresa para aproveitar as oportunidades e possibilitar um lucro potencial. O novo posicionamento estratégico adotado pelo hotel evidencia a mudança de mentalidade da empresa, que está em busca de proporcionar um atendimento mais personalizado para o hóspede e com qualidade. O estilo de gestão de introduzir diversas linhas de serviços reflete na capacidade inovadora da empresa, pois a mesma sempre está buscando atrair novos clientes, seja por meio de parcerias, adotando pacotes flexíveis para atender o hóspede, entre outros.

Quanto as Capacidades relacionadas ao capital humano, verificou-se que a empresa atingiu todos os níveis dessa capacidade no que se refere as habilidades, experiências e conhecimentos dos colaboradores. A empresa desenvolveu habilidades, em geral, no que tange à atendimento de qualidade, capacidade de vender e aspectos de liderança. O hotel possui colaboradores que possuem muitos anos de experiência no ramo da hotelaria, assim como colaboradores que não têm experiência, no entanto, a empresa incentiva a troca de experiências entre os colaboradores e que todos estejam com o mesmo nível de informação e conhecimento. Ademais, quando um novo colaborador chega na empresa, recebe todas as orientações de trabalho e, principalmente, a visão, a missão, os valores e os objetivos que o hotel busca atingir. A empresa incentiva que os colaboradores também procurem conhecimento externo, como por exemplo a buscar qualificações.

No que tange as Capacidades de *Networking*, a empresa atingiu os níveis de relacionamento e cooperação com outras empresas. No quesito relacionamento, a empresa mantém uma relação com o Visit Iguassu, que apoia na promoção do *marketing* do Destino Iguassu, com o objetivo de atrair mais turistas de lazer e de eventos, também tem relação com o sindicato (patronato) que promove cursos e palestras e com escolas de idiomas como incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. O hotel sempre busca realizar ações de cooperação com outras empresas e de diversos segmentos, cita-se como exemplo as recentes parcerias firmadas, neste caso uma hamburgueria e uma empresa de casamentos, com o objetivo de divulgar o nome do hotel; atrair novos nichos de clientes e, principalmente, para mostrar o novo posicionamento da empresa e seus diferenciais.

Em relação as Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração, observou-se que a empresa alcançou todos os níveis dessa capacidade. A capacidade de detecção foi identificada por meio das rotinas organizacionais de examinar e explorar as oportunidades e ameaças do ecossistema de negócios. As oportunidades compreenderam a sondagem do mercado em atender as necessidades do público local e regional, no qual a empresa disponibilizou pacotes personalizáveis aos hóspedes. As parcerias firmadas recentemente com outras empresas também são uma forma de capturar as oportunidades do mercado, uma vez que as empresas parceiras utilizam e fazem a divulgação da infraestrutura do hotel em suas redes, dessa forma, o hotel busca trabalhar a sua imagem institucional e explorar novos nichos. Neste sentido, pode-se observar que a empresa desenvolveu a capacidade de mobilizar e reconfigurar os seus recursos para captura de valor das oportunidades detectadas.

Quanto à Capacidade Absortiva, foi observado que a empresa reconhece o valor das informações externas, assimila e aplica comercialmente essas informações, atingindo todos os níveis dessa capacidade. Cita-se como exemplo as informações que são assimiladas sobre a concorrência no qual o hotel toma a atitude de aplicar comercialmente ações para se manter competitiva e principalmente de mostrar o diferencial dos seus serviços. A empresa também assimila as informações dos clientes, uma vez que analisa os clientes potenciais, como cidades e estados dos quais são provenientes, com a finalidade de se trabalhar com o público que menos visita o hotel.

No que se refere a Capacidade de Ambidestra, verificou-se que o hotel desenvolveu atividades de *exploration* e de *exploitation*, alcançando todos os níveis dessa capacidade. As atividades de *exploitation* foram identificadas por meio da busca de aprimoramento da infraestrutura de lazer, com o objetivo de montar mais estruturas para que o hóspede fique mais tempo dentro do hotel. De outro lado, as atividades de *exploration*, foram identificadas por meio da capacidade da empresa de explorar novas competências e modelos negócios, como por exemplo, os investimentos em montar uma parte estrutural para eventos e assim o hotel captar eventos grandes na cidade e angariar novos clientes.

No tocante as Capacidades de Gerir o Desempenho, foram identificadas as capacidades de definir metas, monitorar, conceder *feedback* e acompanhar indicadores. A definição de metas e objetivos são realizadas por meio do planejamento estratégico anual da empresa e são estabelecidas conforme as características de cada setor. O monitoramento acontece a cada bimestre, no qual são averiguados se as metas estão sendo alcançadas e como está o desempenho de cada setor. Cada encarregado e líder de setor tem o compromisso de apresentar os resultados para a sua equipe, se as metas foram atingidas ou não e o que pode ser melhorado.

O hotel estabelece alguns indicadores para acompanhamento, como diária média, vendas internas, imagem institucional, competitividade, clientes potenciais, entre outros.

Quanto a Capacidade Financeira e Geração de Lucro, em razão dos impactos causados pela pandemia, a empresa não tem alcançado a sustentação mínima do negócio e geração de lucro. Em consequência dos períodos de restrições de circulação de pessoas e dos meses em que o hotel esteve temporariamente fechado, não foi possível construir índices para os anos 2020 e 2021, como crescimento de vendas, taxa de ocupação, entre outros. No entanto, antes da pandemia o hotel apresentava crescimento, com expectativas de crescimento para 2020.

No que se refere a Capacidade de Desenvolvimento da Inovação, observou-se que a empresa atingiu os níveis de oportunidades tecnológicas, equipe de especialistas, investimento em pesquisa e inovação em produtos/processos. A empresa procura aproveitar as oportunidades tecnológicas, e estas foram identificadas por meio da implementação do *marketing* digital, da inserção de reservas em plataformas *online* e pela parceria com a empresa omnibees, que é um motor de reservas para hotéis e proporciona um aumento de vendas diretas da empresa e pelo processo de automatização do cadastro do cliente de forma *online*, no momento da reserva, ocasionando uma diminuição do tempo de espera dos hóspedes no momento do *check-in*.

A empresa não possui uma área específica para tratar de P&D, no entanto, os setores de comercial e *marketing* estão sempre monitorando o mercado e juntamente com os gestores corroboram para o desenvolvimento e implementação da inovação do hotel. No quesito investimento em pesquisa, verificou-se que recentemente a empresa realizou uma pesquisa nos grandes estados do país para verificar o quanto as cidades e os hotéis eram conhecidos e, nesse caso, foi verificado a probabilidade de as pessoas viajarem para Foz do Iguaçu e se hospedarem em um determinado hotel.

Quanto a capacidade de a empresa inovar em processos e serviços, cita-se como exemplos a proposta da empresa de trabalhar com o público regional e local, com a opção do *day use*, com uma diária diferenciada para o público de Foz do Iguaçu e região, e a proposta da empresa de fidelizar os hóspedes mais frequentes do hotel, com o objetivo de fazer descontos em diárias a partir de um número de hospedagens acumuladas.

No que tange as Capacidades de *Marketing*, foi observado que na capacidade de entender as necessidades do cliente, a empresa busca uma interação com o hóspede desde o momento em que ele realiza sua reserva, no qual é solicitado ao cliente que preencha as suas preferências, a partir desse momento o hotel realiza as personalizações para atender as necessidades dos hóspedes. Além disso, a empresa também realiza os pacotes customizáveis,

como por exemplo, pacotes para datas comemorativas, e assim atender as expectativas do hóspede. Todas essas ações demonstram o suporte que a empresa oferece aos seus clientes.

No que se refere as Capacidades de Orientação ao Mercado, foi observado que a empresa atingiu o nível de análise de tendências, satisfação do cliente e pesquisa de mercado. A empresa realiza a análise de tendências futuras por meio das ações do departamento de *marketing*, que estão sempre monitorando o mercado. Ademais, o monitoramento do mercado também é realizado pela plataforma Trip Advisor, que é utilizada pelos turistas como referência de recomendações de hotéis e pelos relatórios estatísticos fornecidos pelo Booking e Spedia.

A empresa avalia a satisfação do cliente por meio da pesquisa do pós-venda, no qual o cliente recebe o *link* de avaliação assim que realiza o *check-out*, sendo um mecanismo para verificar a qualidade da prestação de serviços. O investimento em pesquisa também é uma forma da empresa se orientar ao mercado, dado que a pesquisa realizada nos grandes estados permitiu que o hotel avaliasse o quanto a empresa é conhecida nas regiões estudadas, podendo gerar um trabalho de *marketing* nas regiões na qual o hotel é menos conhecido.

Quanto a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional, verificou-se que a empresa atingiu o nível de aquisição e compartilhamento de conhecimento. A empresa adota algumas práticas para a aquisição do conhecimento, como o incentivo a participar de cursos e palestras promovidos pelo sindicato (patronato); pelos programas de treinamentos promovidos pela empresa, no qual é realizado um contato com profissionais e especialistas e pelas parcerias promovidas com outras organizações. O compartilhamento de conhecimento foi identificado por meio da troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, no qual é incentivado que o colaborador mais antigo transmita o conhecimento para o colaborador mais novo. A troca de conhecimentos e informações também são realizadas por meio das reuniões trimestrais, no qual são abordados vários assuntos, tanto na parte de campo, quanto na parte motivacional.

No que se refere às Capacidades Relacionadas à Aprendizagem, foi identificado que a empresa adota mecanismos, rotinas e práticas de aprendizagem, alcançando todos os níveis dessa capacidade. Como mecanismos de aprendizagem destaca-se o treinamento de líderes, no qual as lideranças do hotel se reúnem para discutir sobre procedimentos, alinhamentos de pensamento e a parte motivacional. A empresa adota nas rotinas de aprendizagem o mecanismo de demonstração do passo a passo das atividades, como por exemplo, o *check-in* e *check-out*. O hotel adota como prática de aprendizagem o processo do líder repassar para os seus liderados os procedimentos de trabalho, postura e atendimento.

No que tange às Capacidades Relacionadas à Agilidade Operacional, foi observado que a empresa atingiu os níveis de flexibilidade, ações precisas, eficiências de custos e velocidade de resposta. A flexibilidade foi identificada pela postura da empresa em relação ao seu pacote de serviços, pois o hotel elabora pacotes personalizados para atender as demandas dos hóspedes. Ressalta-se também a capacidade da empresa em atender às preferências dos clientes, quando são informados no momento da reserva, o que demonstra a velocidade de resposta em atender as expectativas. A eficiência de custos da empresa é refletida pelas ações de metas e objetivos elencadas em seu planejamento estratégico, no qual são estabelecidas as metas conforme as características de cada setor, como por exemplo, a meta de redução de custos dos serviços de lavanderia e zeladoria, as metas de vendas de balcão, e assim sucessivamente. A agilidade operacional pode ser observada pelas ações internas da empresa de compreender e usar as competências-chave, e de procurar externamente para compreender o ambiente de negócios. A agilidade também foi alcançada por meio das capacidades de TIC, que ajudaram a construir uma empresa ágil em relação aos clientes, parceiros e sua dimensão operacional.

Quanto às Capacidades de Gerir Processos, foi observado a capacidade da empresa de alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave, atingindo todos os níveis dessa capacidade. O alinhamento de processos na empresa está relacionado ao direcionamento do fluxo de atividades a todos os colaboradores e este processo se inicia desde a entrada de um novo colaborador, principalmente em relação aos procedimentos de trabalho, como postura e atendimento. Além disso, destaca-se a capacidade da empresa de identificar os processos que necessitam ser melhorados, como por exemplo, o processo de *check-in*, no qual o hotel sistematizou o procedimento da ficha de cadastro em que o hóspede preenche essas informações no momento da reserva, o que tornou o processo mais ágil e dinâmico. O processo também é aprimorado pelo conhecimento fornecido pela empresa, que são observados por meio de treinamentos e troca de experiências, ressaltando a importância de integrar o conhecimento e as informações organizacionais.

No que tange às Capacidades Relacionadas às TICs, foi verificado que a empresa desenvolve o nível de *softwares* de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e *big data analytics*. A empresa dispõe de sistemas para auxiliar a gestão, como por exemplo, os sistemas de *check-in* e *check-out*, possui um *site* próprio, no qual é possível realizar as reservas por lá, e utiliza o sistema omnibess.com, sendo uma plataforma que permite a divulgação e gestão de reservas e está conectado com diversos canais de vendas. Ademais, a empresa está presente nas principais ferramentas de mídias sociais do mercado, o que permite uma melhor comunicação e divulgação de informações ao cliente.

Destaca-se também a presença da empresa nas principais plataformas de reservas do mercado como o Booking, que também proporciona relatórios de avaliações dos hóspedes. A empresa não possui uma equipe específica para tratar sobre TIC, sendo que esse serviço é terceirizado. Identifica-se as capacidades de aplicação de *big data analytics* para apoio às decisões analíticas, por meio da plataforma omnibess, que possui banco de dados com informações estratégicas sobre preços de tarifas e operações de vendas do hotel.

Com base na análise dos níveis das Capacidades Dinâmicas, o Quadro 7 explana os níveis alcançados de cada capacidade, destacado em cinza, e ao final é demonstrado o resultado (R). Ressalta-se que cada uma das variáveis utilizadas faz referência ao quadro de condições de análise das configurações presentes na literatura (quadro 4, seção 2.7).

Quadro 7 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa A

Variáveis	Descrição	Empresa A
A) Gestão estratégica da organização		
A1) Capacidades de orientação empreendedora		
0	Assumir riscos	
1	Assumir riscos e proatividade	
2	Assumir riscos, proatividade e inovação	
A2) Capacidades de conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores		
0	Habilidades em geral	
1	Habilidades em geral e experiências	
2	Habilidades em geral, experiências e conhecimentos	
A3) Capacidades de Networking		
0	Relacionamento	
1	Relacionamento e cooperação	
2	Relacionamento, cooperação e coordenação de negócios em rede	
A4) Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração		
0	Detecção de oportunidades e ameaças	
1	Detecção de oportunidades e ameaças e apreensão	
2	Detecção de oportunidades e ameaças, apreensão e reconfiguração de recursos	
A5) Capacidade absorativa		
0	Reconhecimento de valor nas informações externas	
1	Absorver e assimilar valor nas informações externas	
2	Absorver, assimilar e aplicar comercialmente informações externas	
A6) Capacidade de Ambidestria Organizacional		
0	<i>Exploitation</i> (aprendizado incremental e adaptativo)	
1	<i>Exploitation</i> e <i>exploration</i> (aprendizado radical e generativo)	

(Continua)

Quadro 7 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa A

Variáveis	Descrição	Empresa A
A7) Capacidades de gerir o desempenho		
0	Definição de metas	
1	Definição de metas e monitoramento	
2	Definição de metas, monitoramento e <i>feedback</i>	
3	Definição de metas, monitoramento, <i>feedback</i> e indicadores	
B) Geração de receitas		
B1) Capacidade financeira e geração de lucro		
0	Capacidade financeira (sustentação operacional mínima do negócio)	
1	Capacidade financeira e geração de lucro	
C) Capacidade de desenvolvimento da inovação		
C1) Capacidades de P&D		
0	Oportunidades tecnológicas	
1	Oportunidades tecnológicas e inovação em produtos/processos	
2	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos e equipe de especialistas	
3	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos, equipe de especialistas e investimento em pesquisa	
D) Marketing		
D1) Capacidades de entender as necessidades dos clientes		
0	Interação	
1	Interação e customização	
2	Interação, customização e suporte	
3	Interação, customização, suporte e integração	
D2) Capacidades de orientação para o mercado		
0	Análise de tendências	
1	Análise de tendências e satisfação do cliente	
2	Análise de tendências, satisfação do cliente e pesquisa de mercado	
E) Gestão do conhecimento		
E1) Capacidades de gerir o conhecimento organizacional		
0	Aquisição	
1	Aquisição e compartilhamento	
2	Aquisição, compartilhamento e codificação	
F) Aprendizagem organizacional		
F1) Capacidades relacionadas aos mecanismos, rotinas, práticas de aprendizagem.		
0	Mecanismos	
1	Mecanismos e rotinas	
2	Mecanismos, rotinas e práticas	
G) Manutenção da produção e operações gerais		
G1) Capacidades relacionadas a agilidade operacional		
0	Flexibilidade	
1	Flexibilidade e ações precisas	
2	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos	
3	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos e velocidade de resposta	

(Continua)

Quadro 7 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa A

Variáveis	Descrição	Empresa A
G2) Capacidades de gerir processos		
0	Alinhamento	
1	Alinhamento e redefinição	
2	Alinhamento, redefinição e integração	
3	Alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave	
H) Tecnologias da informação e da comunicação		
H1) Capacidades de gerir ferramentas de TICs		
0	Softwares de gestão	
1	Softwares de gestão e ferramentas de mídias sociais	
2	Softwares de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais	
3	Softwares de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e <i>big data analytics</i>	
(R) Resultado (outcome)		
0	Empresa não desenvolveu capacidades dinâmicas	
1	Empresa desenvolveu capacidades dinâmicas e permaneceu em atuação no mercado	

Fonte: elaborado pela autora

Como resultado da análise deste caso, verificou-se que das 16 Capacidades Dinâmicas estudadas, a empresa atingiu todos os níveis de 12 capacidades (A1, A2, A4, A5, A6, A7, C1, D2, F1, G1, G2, H1), e as quatro capacidades restantes (A3, B1, D1, E1), a empresa só não atingiu o último nível delas. Sendo assim, pode-se concluir que o hotel desenvolve Capacidades Dinâmicas e permanece longa no setor de atuação.

4.3.2 Configuração das Capacidades Dinâmicas da Empresa B

Com base nas análises realizadas na seção 4.2, foi verificado os níveis alcançados em cada Capacidade Dinâmica da Empresa B.

No que se refere a Capacidade de Orientação Empreendedora, verificou-se que a empresa adota uma postura estratégica com um comportamento proativo, inovador e de assunção ao risco, atingindo todos os níveis dessa capacidade. A empresa assume riscos calculados, em razão do retorno que isso pode oportunizar. Destaca-se como assunção ao risco a atitude da empresa em mudar a administração, alterando a sua marca, pois essa mudança estratégica proporcionará à empresa realizar a sua própria gestão. Como atitudes proativas adotadas pela empresa, ressalta-se a capacidade da empresa de proporcionar melhorias constantes no hotel, mesmo ele sendo novo, para manter sempre em um nível de excelência. O comportamento inovador da empresa pode ser observado pela busca da empresa em atender

todos os segmentos e se adaptar ao perfil da cidade, de explorar nichos potenciais da cidade e por estar aberta a desenvolver parcerias.

Quanto à Capacidade Relacionada ao Capital Humano, verificou-se que a empresa atingiu todos os níveis dessa capacidade no que se refere as habilidades, experiências e conhecimentos dos colaboradores. A empresa desenvolveu habilidades, em geral, no que tange à atendimento de qualidade, recepção de turistas e de aperfeiçoar o seu quadro de líderes. Salienta-se também as experiências e conhecimentos do gerente geral, o qual possui 40 anos de experiência na rede hoteleira. A empresa incentiva que os colaboradores também procurem conhecimento externo, a buscarem qualificações, por exemplo, um curso de idiomas.

No que tange as Capacidades de *Networking*, a empresa atingiu os níveis de relacionamento e cooperação com outras empresas. A empresa mantém uma relação e ações cooperadas com o Visit Iguassu, com a ACIFI e com o Sindicato de Hotéis do município. Essas empresas apoiam na divulgação do hotel e proporcionam palestras para seus cooperados.

Em relação as Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração, observou-se que a empresa alcançou todos os níveis dessa capacidade. A capacidade de detecção foi identificada por meio das rotinas organizacionais para examinar e explorar as oportunidades e ameaças do ecossistema de negócios. As oportunidades compreenderam a sondagem do mercado em explorar os nichos do setor de eventos, do público local e regional. Neste sentido, pode-se observar que a empresa desenvolveu a capacidade de apreender e reconfigurar os seus recursos para captura de valor das oportunidades detectadas. A detecção de ameaças do ambiente é realizada pelo monitoramento constante do mercado, sendo que toda semana são analisadas a participação do mercado e como o hotel está perante os seus concorrentes diretos.

Quanto à Capacidade Absortiva, foi observada que a empresa reconhece e assimila o valor das informações externas. Cita-se como exemplo as informações que são assimiladas sobre o mercado, a concorrência e os segmentos que a empresa pretende atingir. A empresa também assimila as informações dos clientes, uma vez que analisa os clientes potenciais, como é o caso do mercado internacional, com a finalidade de se explorar esse nicho.

No que se refere a Capacidade de Ambidestria, verificou-se que o hotel desenvolve atividades de *exploration* e de *exploitation*, alcançando todos os níveis dessa capacidade. As atividades de *exploitation* foram identificadas por meio da busca de melhorias na infraestrutura do hotel, com o objetivo de manter a excelência. De outro lado, as atividades de *exploration* foram identificadas por meio da capacidade da empresa de explorar novas competências e modelos de negócios, como por exemplo, os investimentos em uma estrutura para captar desde uma pequena reunião até um evento de grande porte. Ademais, o hotel também está

remodelando a sua estratégia de administração, a partir do momento que deixou de pertencer a um grupo, oportunizando em um novo modelo de gestão.

No tocante as Capacidades de Gerir o Desempenho, foram identificadas as capacidades de definir metas, monitorar, conceder *feedback* e acompanhar indicadores, atingindo todos os níveis dessa capacidade. A definição de metas e objetivos são realizadas por meio do planejamento estratégico anual da empresa e são estabelecidas por meio de histórico, receitas, despesas e custos. O monitoramento acontece mensalmente no qual são verificados se as metas estão sendo alcançadas, como está a capacidade de venda do hotel, quais setores estão conseguindo atingir e entre outros índices. Cada líder tem o compromisso de dar um *feedback* para seus liderados. O hotel estabelece alguns indicadores para acompanhamento e estas informações são repassadas pela auditoria.

Quanto à Capacidade Financeira e Geração de Lucro, foi observado que a empresa atingiu todos os níveis dessa capacidade. Apesar da empresa ter enfrentado um período de restrição em razão da pandemia, empresa está conseguindo manter a sustentação mínima do negócio e já vem apresentando resultados satisfatórios. A empresa vem crescendo em relação a novas contratações e aumentando sua taxa de ocupação.

No que se refere a Capacidade de Desenvolvimento da Inovação, observou-se que a empresa atingiu os níveis de oportunidades tecnológicas, equipe de especialistas e inovação em produtos/processos. Na identificação de oportunidades tecnológicas, a empresa procura acompanhar o mercado e reconhecer as novas tecnologias e verificar o que pode ser aplicado no hotel em relação às tecnologias que estão sendo lançadas, investigando o custo-benefício. A empresa possui um especialista que acompanha o mercado de tecnologias, juntamente com o departamento de *marketing* que acompanha os movimentos do mercado, além dos gestores que corroboram para o desenvolvimento e implementação da inovação do hotel.

Quanto a capacidade de a empresa inovar em processos e serviços, cita-se como exemplos o desenvolvimento de um canal interno de televisão, que foi possibilitado pela troca de TVs realizadas no hotel e pelas adaptações de suas instalações. Destaca-se também, o desenvolvimento de um ambiente inovador do espaço gastronomia, no qual a empresa possui um espaço *coffee shop*, *lobby bar* e restaurantes.

No que tange as Capacidades de *Marketing*, foi observado que na capacidade de entender as necessidades do cliente, a empresa busca uma comunicação e interação com o cliente por meio das campanhas de divulgação do hotel, e procura utilizar a escuta ativa a fim de realizar um serviço diferenciado ao hóspede. Embora não seja um hotel da categoria de lazer, a empresa procura desenvolver um serviço diferenciado para situações nas quais ela toma

conhecimento, como por exemplo, quando tem algum hóspede de aniversário ou de alguma data comemorativa, realizando, assim, alguns serviços customizáveis. Todas essas ações demonstram o suporte que a empresa oferece aos seus clientes.

No que se refere as Capacidades de Orientação ao Mercado, foi observado que a empresa atingiu o nível de análise de tendências e satisfação do cliente. A empresa realiza com frequência a análise das tendências do setor, sendo que toda a semana a empresa verifica como está a participação de mercado e verifica estrategicamente informações para identificar oportunidades de vendas nas demandas de consumo. A empresa avalia a satisfação do cliente por meio da pesquisa do pós-venda, no qual o cliente recebe o *link* de avaliação assim que realiza o *check-out*, sendo um mecanismo para verificar a qualidade da prestação de serviços e as sugestões de melhorias.

Quanto a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional, verificou-se que a empresa atingiu o nível de aquisição e compartilhamento de conhecimento. A empresa adota algumas práticas para a aquisição do conhecimento, como o incentivo a participar de cursos e palestras promovidos pelas empresas parceiras; pelos programas de treinamentos promovidos pela empresa, no qual é realizado um contato com profissionais e especialistas; e pelas capacitações organizadas pelo próprio gerente geral. O compartilhamento de conhecimento foi identificado por meio da troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, no qual é incentivado que os setores trabalhem de forma compartilhada. A troca de conhecimentos e informações também são realizadas por meio das reuniões mensais, no qual são abordados vários assuntos, para que todos os colaboradores estejam cientes do desempenho do hotel.

No que se refere às Capacidades Relacionadas à Aprendizagem, foi identificado que a empresa adota mecanismos, rotinas e práticas de aprendizagem, alcançando todos os níveis dessa capacidade. Como mecanismos de aprendizagem destaca-se o treinamento para todos os líderes e as capacitações que são direcionadas por equipes de setor. A empresa adota nas rotinas de aprendizagem que os setores trabalhem de forma compartilhada e que seja um trabalho colaborativo. O hotel adota como prática de aprendizagem a troca de ideias e sugestões, a empresa é aberta para os colaboradores trazerem ideias e melhorias, e aquelas mais viáveis são imediatamente aplicadas.

No que tange às Capacidades Relacionadas à Agilidade Operacional, foi observado que a empresa atingiu os níveis de flexibilidade, ações precisas, eficiências de custos e velocidade de resposta. A flexibilidade foi identificada pela postura da empresa em relação ao seu pacote de serviços, que embora não seja da categoria de lazer, procura utilizar a escuta ativa, a fim de realizar um serviço diferenciado. Na pesquisa de satisfação do cliente, a gestão analisa todas as

sugestões, avalia as melhorias que podem ser implementadas e procura responder a maioria das pesquisas. Essas ações refletem na velocidade de resposta da empresa de atender as expectativas dos clientes. A eficiência de custos da empresa é refletida pelas ações de metas e objetivos elencadas em seu planejamento estratégico, pela análise do custo-benefício dos investimentos e pela análise dos riscos a serem tomados. A agilidade operacional pode ser observada pelas ações internas da empresa de compreender e usar as competências-chave, e de procurar externamente para compreender o ambiente de negócios.

Quanto às Capacidades de Gerir Processos, foi observado a capacidade da empresa de alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave, atingindo todos os níveis dessa capacidade. O alinhamento de processos na empresa é realizado de forma compartilhada entre os setores. Além disso, destaca-se a capacidade da empresa de sistematizar o processo de gerar relatórios, no qual a empresa recebe relatórios diários de diversos indicadores, o que torna a tomada de decisão do gestor mais rápida e precisa. O processo também é aprimorado pelo conhecimento fornecido pela empresa, que são observados por meio de treinamentos e boas práticas, ressaltando a importância de integrar o conhecimento e as informações organizacionais.

No que tange às Capacidades Relacionadas às TICs, foi verificado que a empresa dispõe de sistemas para auxiliar a gestão, como por exemplo, os sistemas de *check-in* e *check-out*, possui um *site* próprio no qual é possível realizar as reservas. Ademais, a empresa está presente nas principais ferramentas de mídias sociais e plataformas de reservas do mercado. A empresa dispõe de um profissional de TIC para atender as questões tecnológicas e de informações desta área. As capacidades de aplicação de *big data analytics* para apoio às decisões analíticas, foram observadas pelo banco de dados da empresa com informações de receita por departamento, resumo de ocupação, disponibilidade, entre outros, que são fornecidos diariamente ao gestor.

Com base na análise dos níveis das Capacidades Dinâmicas, o Quadro 8 explana os níveis alcançados de cada capacidade, destacado em cinza, e ao final é demonstrado o resultado (R). Ressalta-se que cada uma das variáveis utilizadas faz referência ao Quadro 5 de condições de análise das configurações presentes na literatura.

Quadro 8 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa B

Variáveis	Descrição	Empresa B
A) Gestão estratégica da organização		
A1) Capacidades de orientação empreendedora		
0	Assumir riscos	
1	Assumir riscos e proatividade	
2	Assumir riscos, proatividade e inovação	
A2) Capacidades de conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores		
0	Habilidades em geral	
1	Habilidades em geral e experiências	
2	Habilidades em geral, experiências e conhecimentos	
A3) Capacidades de <i>Networking</i>		
0	Relacionamento	
1	Relacionamento e cooperação	
2	Relacionamento, cooperação e coordenação de negócios em rede	
A4) Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração		
0	Detecção de oportunidades e ameaças	
1	Detecção de oportunidades e ameaças e apreensão	
2	Detecção de oportunidades e ameaças, apreensão e reconfiguração de recursos	
A5) Capacidade absorptiva		
0	Reconhecimento de valor nas informações externas	
1	Absorver e assimilar valor nas informações externas	
2	Absorver, assimilar e aplicar comercialmente informações externas	
A6) Capacidade de Ambidestria Organizacional		
0	<i>Exploitation</i> (aprendizado incremental e adaptativo)	
1	<i>Exploitation</i> e <i>exploration</i> (aprendizado radical e generativo)	
A7) Capacidades de gerir o desempenho		
0	Definição de metas	
1	Definição de metas e monitoramento	
2	Definição de metas, monitoramento e <i>feedback</i>	
3	Definição de metas, monitoramento, <i>feedback</i> e indicadores	
B) Geração de receitas		
B1) Capacidade financeira e geração de lucro		
0	Capacidade financeira (sustentação operacional mínima do negócio)	
1	Capacidade financeira e geração de lucro	
C) Capacidade de desenvolvimento da inovação		
C1) Capacidades de P&D		
0	Oportunidades tecnológicas	
1	Oportunidades tecnológicas e inovação em produtos/processos	
2	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos e equipe de especialistas	
3	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos, equipe de especialistas e investimento em pesquisa	

(Continua)

Quadro 8 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa B

Variáveis	Descrição	Empresa B
D) Marketing		
D1) Capacidades de entender as necessidades dos clientes		
0	Interação	
1	Interação e customização	
2	Interação, customização e suporte	
3	Interação, customização, suporte e integração	
D2) Capacidades de orientação para o mercado		
0	Análise de tendências	
1	Análise de tendências e satisfação do cliente	
2	Análise de tendências, satisfação do cliente e pesquisa de mercado	
E) Gestão do conhecimento		
E1) Capacidades de gerir o conhecimento organizacional		
0	Aquisição	
1	Aquisição e compartilhamento	
2	Aquisição, compartilhamento e codificação	
F) Aprendizagem organizacional		
F1) Capacidades relacionadas aos mecanismos, rotinas, práticas de aprendizagem		
0	Mecanismos	
1	Mecanismos e rotinas	
2	Mecanismos, rotinas e práticas	
G) Manutenção da produção e operações gerais		
G1) Capacidades relacionadas a agilidade operacional		
0	Flexibilidade	
1	Flexibilidade e ações precisas	
2	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos	
3	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos e velocidade de resposta	
G2) Capacidades de gerir processos		
0	Alinhamento	
1	Alinhamento e redefinição	
2	Alinhamento, redefinição e integração	
3	Alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave	
H) Tecnologias da informação e da comunicação		
H1) Capacidades de gerir ferramentas de TICs		
0	Softwares de gestão	
1	Softwares de gestão e ferramentas de mídias sociais	
2	Softwares de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais	
3	Softwares de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e <i>big data analytics</i>	
(R) Resultado (outcome)		
0	Empresa não desenvolveu capacidades dinâmicas	
1	Empresa desenvolveu capacidades dinâmicas e permaneceu em atuação no mercado	

Fonte: elaborado pela autora

Como resultado da análise deste caso, verificou-se que das 16 Capacidades Dinâmicas estudadas, a empresa atingiu todos os níveis de 10 capacidades (A1, A2, A4, A6, A7, B1, F1, G1, G2, H1), as seis capacidades restantes (A3, A5, C1, D1, D2, E1), e a empresa só não atingiu o último nível delas. Sendo assim, pode-se concluir que o hotel desenvolve Capacidades Dinâmicas e permanece longa no setor de atuação.

4.3.3 Configuração das Capacidades Dinâmicas da Empresa C

Com base nas análises realizadas na seção 4.2, foi verificado os níveis alcançados em cada Capacidade Dinâmica da Empresa C.

No que se refere a Capacidade de Orientação Empreendedora, verificou-se que a empresa adota uma postura estratégica de baixa assunção ao risco, precedente a pandemia, o hotel não estava aplicando grandes investimentos e percebe-se uma necessidade de melhorias em sua infraestrutura. Devido aos impactos causados pelo cenário pandêmico, a empresa reduziu custos e equipe, a fim de manter a sustentação do hotel.

Quanto a Capacidade de Conhecimentos, Experiências e Habilidades dos colaboradores, a empresa atingiu os níveis de habilidades e experiências. Foi identificado a vivência dos colaboradores em atendimento ao cliente, em razão dos anos de experiências que a equipe possui, tendo em vista que a mesma é composta pelos colaboradores mais antigos. Ressalta-se também as experiências do gerente geral, que possui expertise em gestão hoteleira. Como habilidades, em geral, pode-se destacar a cordialidade e a qualidade de atendimento.

No que tange as Capacidades de *Networking*, identificou-se o nível de relacionamento, no qual a empresa mantém um relacionamento com empresas de turismo e gastronomia e estes parceiros contribuem para captação de clientes e divulgação do hotel.

No tocante as Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração, identificou-se o nível de capacidade de detecção, no qual foram identificadas o monitoramento do mercado no qual são verificadas as informações sobre precificação e ocupação hoteleira. A empresa também realiza o monitoramento em relação à concorrência, a fim de verificar o preço praticado pelos concorrentes diretos do hotel.

Quanto à Capacidade Absortiva, foi identificado o nível de reconhecer o valor das informações externas, no que se refere às ações praticadas pelo grupo de concorrentes que estão na mesma categoria do hotel, a fim de acompanhar o preço de diária praticado.

No que tange a Capacidade de Ambidestria Organizacional, a empresa desenvolveu apenas as atividades de *exploitation*, que foram identificadas por meio da aplicação de pacotes de *day use*, explorando os recursos e capacidades atuais da empresa.

No que se refere a Capacidade de Gerir o Desempenho, a empresa estabelece as metas e objetivos a serem seguidos por meio do planejamento estratégico semestral. As metas são monitoradas pela própria gestão.

No tocante a Capacidade Financeira e Geração de Lucro, em razão dos impactos causados pela pandemia, a empresa não tem alcançado a sustentação mínima do negócio e geração de lucro. Em consequência dos períodos de restrições de circulação de pessoas e dos meses em que o hotel esteve temporariamente fechado, não foi possível construir índices para os anos 2020 e 2021, como crescimento de vendas, taxa de ocupação, entre outros.

No que se refere a Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento, foi observado que as pesquisas de sondagem das oportunidades tecnológicas são realizadas pelo próprio gestor. No entanto, atualmente, não estão sendo realizados investimentos em P&D, assim como pesquisa para levantamento de dados sobre o mercado e tecnologias, em razão da incerteza da retomada econômica causada pela pandemia.

Quanto a Capacidade de Entender as Necessidades dos Clientes, a empresa atingiu o nível de interação com o cliente. O hotel busca uma interação com o cliente por meio do pós-venda e pelos aplicativos de mensagens, neste caso, pela plataforma do WhatsApp.

No que se refere as Capacidades de Orientação ao Mercado, foi verificado que a empresa não tem realizado análise de tendências, pesquisa de satisfação aos clientes e pesquisa de mercado, sendo assim, a empresa não desenvolve essa capacidade.

No que se refere a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional, foi identificado os níveis de aquisição e compartilhamento de conhecimento. A empresa adota algumas práticas de aquisição do conhecimento como o incentivo aos colaboradores na busca de qualificações e conhecimentos, e a participação em palestras promovidos pelo sindicato (patronato). O compartilhamento de informações e conhecimentos dentre os colaboradores é realizado com base nos diálogos do dia a dia e por demonstração.

No tocante as Capacidades Relacionadas à Aprendizagem, a empresa atingiu os níveis de mecanismos e rotinas. Foi observado que a empresa adota como mecanismo o processo de aprendizagem quando chega um colaborador novo, no qual o colaborador antigo treina os novos colaboradores. As rotinas de aprendizagem são realizadas por meio de diálogos do dia a dia e por demonstração. A empresa não tem praticado investimento em treinamento e desenvolvimento de seu quadro de colaboradores.

Quanto as Capacidades Relacionadas a Agilidade Operacional, a empresa atingiu os níveis de flexibilidade e ações precisas. O hotel tem procurado flexibilizar na oferta dos preços de seu pacote de serviços e uma melhor amostragem em redes sociais. As ações precisas da empresa podem ser observadas pelo processamento de informações aprimoradas pela capacidade de TIC e pela comunicação do hotel com os clientes por meio das mídias sociais.

No tocante as Capacidades de Gerir Processos, a empresa alinha e redefine os processos para apoio a gestão estratégica e operacional, cita-se como exemplos, a assessoria contábil, a gestão de reservas e *check-in* prévio pelo próprio *site* da empresa, e os serviços terceirizados de *marketing* e TIC. Não foram constatados os níveis de integração e implementação de processos-chaves.

No que se refere as Capacidades de Gerir Ferramentas de TICs, foi verificado que a empresa desenvolve *softwares* de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais. A empresa dispõe de sistemas para auxiliar a gestão, conforme mencionado nas capacidades de gerir processos. Ademais, a empresa está presente nas principais ferramentas de mídias sociais do mercado e dispõe de um *site* próprio, o que permite uma melhor comunicação e divulgação de informações ao cliente. Destaca-se também a presença da empresa nas principais plataformas de reservas do mercado como o Booking, que também proporciona relatórios de avaliações dos hóspedes. A empresa não possui uma equipe específica para tratar sobre TIC, sendo que esse serviço é terceirizado.

Com base na análise dos níveis das Capacidades Dinâmicas, o Quadro 9 explana os níveis alcançados de cada capacidade, destacado em cinza, e ao final é demonstrado o resultado (R). Ressalta-se que cada uma das variáveis utilizadas faz referência ao Quadro 5 de condições de análise das configurações presentes na literatura.

Quadro 9 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa C

Variáveis	Descrição	Empresa C
A) Gestão estratégica da organização		
A1) Capacidades de orientação empreendedora		
0	Assumir riscos	
1	Assumir riscos e proatividade	
2	Assumir riscos, proatividade e inovação	
A2) Capacidades de conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores		
0	Habilidades em geral	
1	Habilidades em geral e experiências	
2	Habilidades em geral, experiências e conhecimentos	
A3) Capacidades de <i>Networking</i>		
0	Relacionamento	
1	Relacionamento e cooperação	
2	Relacionamento, cooperação e coordenação de negócios em rede	
A4) Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração		
0	Detecção de oportunidades e ameaças	
1	Detecção de oportunidades e ameaças e Apreensão	
2	Detecção de oportunidades e ameaças, apreensão e reconfiguração de recursos	
A5) Capacidade absorptiva		
0	Reconhecimento de valor nas informações externas	
1	Absorver e assimilar valor nas informações externas	
2	Absorver, assimilar e aplicar comercialmente informações externas	
A6) Capacidade de Ambidestria Organizacional		
0	<i>Exploitation</i> (aprendizado incremental e adaptativo)	
1	<i>Exploitation</i> e <i>exploration</i> (aprendizado radical e generativo)	
A7) Capacidades de gerir o desempenho		
0	Definição de metas	
1	Definição de metas e monitoramento	
2	Definição de metas, monitoramento e <i>feedback</i>	
3	Definição de metas, monitoramento, <i>feedback</i> e indicadores	
B) Geração de receitas		
B1) Capacidade financeira e geração de lucro		
0	Capacidade financeira (sustentação operacional mínima do negócio)	
1	Capacidade financeira e geração de lucro	
C) Capacidade de desenvolvimento da inovação		
C1) Capacidades de P&D		
0	Oportunidades tecnológicas	
1	Oportunidades tecnológicas e inovação em produtos/processos	
2	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos e equipe de especialistas	
3	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos, equipe de especialistas e investimento em pesquisa	

(Continua)

Quadro 9 – Níveis das Capacidades Dinâmicas da Empresa C

Variáveis	Descrição	Empresa C
D) Marketing		
D1) Capacidades de entender as necessidades dos clientes		
0	Interação	
1	Interação e customização	
2	Interação, customização e suporte	
3	Interação, customização, suporte e integração	
D2) Capacidades de orientação para o mercado		
0	Análise de tendências	
1	Análise de tendências e satisfação do cliente	
2	Análise de tendências, satisfação do cliente e pesquisa de mercado	
E) Gestão do conhecimento		
E1) Capacidades de gerir o conhecimento organizacional		
0	Aquisição	
1	Aquisição e compartilhamento	
2	Aquisição, compartilhamento e codificação	
F) Aprendizagem organizacional		
F1) Capacidades relacionadas aos mecanismos, rotinas, práticas de aprendizagem		
0	Mecanismos	
1	Mecanismos e rotinas	
2	Mecanismos, rotinas e práticas	
G) Manutenção da produção e operações gerais		
G1) Capacidades relacionadas a agilidade operacional		
0	Flexibilidade	
1	Flexibilidade e ações precisas	
2	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos	
3	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos e velocidade de resposta	
G2) Capacidades de gerir processos		
0	Alinhamento	
1	Alinhamento e redefinição	
2	Alinhamento, redefinição e integração	
3	Alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave	
H) Tecnologias da informação e da comunicação		
H1) Capacidades de gerir ferramentas de TICs		
0	<i>Softwares</i> de gestão	
1	<i>Softwares</i> de gestão e ferramentas de mídias sociais	
2	<i>Softwares</i> de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais	
3	<i>Softwares</i> de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e <i>big data analytics</i>	
(R) Resultado (outcome)		
0	Empresa não desenvolveu capacidades dinâmicas	
1	Empresa desenvolveu capacidades dinâmicas e permaneceu em atuação no mercado	

Fonte: elaborado pela autora

Como resultado da análise deste caso, verificou-se que das 16 Capacidades Dinâmicas estudadas, a empresa obteve o nível (0) em oito capacidades (A1, A3, A4, A5, A6, B1, D1, D2), apenas em uma Capacidade Dinâmica a empresa atingiu todos os níveis (A2); às sete capacidades restantes (A7, C1, E1, F1, G1, G2, H1) a empresa atingiu metade dos níveis. Neste sentido, pode-se concluir que o hotel não desenvolve Capacidades Dinâmicas, o que pode prejudicar a permanência da empresa no setor.

Com base nas Capacidades Dinâmicas identificadas em cada caso, o Quadro 10 demonstra uma síntese dos principais achados.

Quadro 10 – Síntese das Capacidades Dinâmicas em cada caso estudado

Capacidades Dinâmicas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidades de Orientação Empreendedora	- Assunção ao risco em realizar altos investimentos em sua infraestrutura. - Atitude positiva em aproveitar as oportunidades e possibilitar um lucro potencial. - Mudança de mentalidade da empresa, em busca de um atendimento personalizado e com qualidade. - Capacidade inovadora em introduzir diversas linhas de serviços.	- A empresa assume riscos calculados. - Investimentos em melhorias de infraestrutura. - Atitude proativa em mudar a administração da empresa e manter o hotel sempre em um nível de excelência. - Comportamento inovador em atender todos os segmentos e se adaptar ao perfil da cidade.	- Postura estratégica de baixa assunção ao risco. - Necessidade de melhorias em sua infraestrutura. - Redução de custos e equipe.
Capacidades de Capital Humano	- Habilidades, em geral, no que tange à atendimento de qualidade, capacidade de vender e aspectos de liderança. - Colaboradores com experiências diversificadas. Gestor com anos de experiência na hotelaria. - Promoção do conhecimento interno por meio dos processos de aprendizagem e incentivo a busca de conhecimento externo.	- Habilidades, em geral, no que tange à atendimento de qualidade, recepção de turistas e de aperfeiçoar o seu quadro de líderes. - Colaboradores com experiências mais recentes. Gestor com expertise em gestão hoteleira. - Promoção do conhecimento interno por meio dos processos de aprendizagem e incentivo a busca de conhecimento externo.	- Habilidades, em geral, no que tange a cordialidade e a qualidade de atendimento. - Colaboradores com muitos anos de experiência. Gestor com expertise em gestão hoteleira.
Capacidades de <i>Networking</i>	- Relacionamento com o Visit Iguassu, sindicato (patronato) e escolas de idiomas. - Desenvolve ações de cooperação com outras empresas e de diversos segmentos, com o objetivo de divulgar o nome do hotel; atrair novos nichos de clientes.	- Relacionamento com o Visit Iguassu, com a ACIFI e com o Sindicato de Hotéis do município. - Desenvolve ações de cooperação com outras empresas, e estas apoiam na divulgação do hotel.	- Relacionamento com empresas de turismo e gastronomia.
Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração	- Detecção de oportunidades por meio da sondagem do mercado em atender as necessidades do público local e regional, e pelas parcerias firmadas. - Detecção de ameaças por meio do monitoramento das ações da concorrência. - Apreensão e reconfiguração dos recursos para aproveitar as oportunidades.	- A detecção de oportunidades compreendeu a sondagem do mercado em explorar os nichos do setor de eventos, do público local e regional. - A Detecção de ameaças do ambiente é realizada pelo monitoramento semanal de acompanhamento do mercado - Apreensão e reconfiguração dos recursos para aproveitar as oportunidades.	- Detecção de oportunidades por meio do monitoramento do mercado no qual são verificadas as informações sobre precificação e ocupação hoteleira. - Detecção de ameaças por meio do monitoramento das ações da concorrência.

(Continua)

Quadro 10 – Síntese das Capacidades Dinâmicas em cada caso estudado

Capacidades Dinâmicas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidades Absortiva	- Capacidade de absorver, assimilar e aplicar comercialmente as informações em relação às ações da concorrência para se manter competitiva e principalmente mostrar o diferencial dos seus serviços. - A empresa também assimila as informações dos clientes potenciais.	- Reconhece e assimila o valor das informações externas sobre o mercado, a concorrência e os segmentos que a empresa pretende atingir.	- Reconhece o valor das informações externas no que se refere às ações praticadas pelo grupo de concorrentes que estão na mesma categoria do hotel.
Capacidade de Ambidestria Organizacional	- Atividades de <i>exploitation</i> foram identificadas por meio da busca de aprimoramento da infraestrutura de lazer, com o objetivo de montar mais estruturas para que o hóspede fique mais tempo dentro do hotel. - Atividades de <i>exploration</i> foram identificadas por meio da capacidade da empresa de explorar novas competências, como o setor de eventos.	- Atividades de <i>exploitation</i> foram identificadas por meio da busca de melhorias na infraestrutura do hotel, com o objetivo de manter a excelência. -- Atividades de <i>exploration</i> foram identificadas por meio da capacidade da empresa de explorar novas competências, como o setor de eventos, e pelo novo modelo de gestão.	- Desenvolve atividades de <i>exploitation</i> que foram identificadas por meio da aplicação de pacotes de <i>day use</i>, explorando os recursos e capacidades atuais da empresa.
Capacidades de Gerir o Desempenho	- A definição de metas e objetivos são realizadas por meio do planejamento estratégico anual da empresa e são estabelecidas conforme as características de cada setor. - Monitoramento bimestral para conferência de atingimento das metas - <i>Feedback</i> dos resultados aos líderes de cada setor e estes direcionam suas equipes. - Estabelece indicadores para o acompanhamento.	- A definição de metas e objetivos são realizadas por meio do planejamento estratégico anual da empresa e são estabelecidas por meio de histórico, receitas, despesas e custos. - Monitoramento mensal para conferência de atingimento das metas. - Cada líder tem o compromisso de dar um <i>feedback</i> para seus liderados. - O hotel estabelece alguns indicadores para acompanhamento e estas informações são repassadas pela auditoria.	- Estabelece as metas e objetivos a serem seguidos por meio do planejamento estratégico semestral
Capacidade Financeira e Geração de Lucro	- Em razão dos impactos causados pela pandemia, a empresa não tem alcançado a sustentação mínima do negócio e geração de lucro.	- Apesar da empresa ter enfrentado um período de restrição em razão da pandemia, está conseguindo manter a sustentação mínima do negócio e já vem apresentando resultados satisfatórios.	- Em razão dos impactos causados pela pandemia, a empresa não tem alcançado a sustentação mínima do negócio e geração de lucro.

(Continua)

Quadro 10 – Síntese das Capacidades Dinâmicas em cada caso estudado

Capacidades Dinâmicas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidade de Desenvolvimento da Inovação	- Procura aproveitar as oportunidades tecnológicas. - Setores de comercial e <i>marketing</i> estão sempre monitorando o mercado e juntamente com os gestores corroboram para o desenvolvimento da inovação. - Realiza investimentos em pesquisa. - Capacidade de inovar em serviços.	- Reconhece as novas tecnologias do mercado e verifica o que pode ser aplicado no hotel. - A empresa possui um especialista que acompanha o mercado de tecnologias. - Capacidade de inovar em serviços.	- Sondagem das oportunidades tecnológicas são realizadas pelo próprio gestor. No entanto, atualmente, não estão sendo realizados investimentos em P&D, assim como, pesquisa para levantamento de dados sobre o mercado e tecnologias.
Capacidades de Entender as Necessidades dos Clientes	- Interação com o cliente por meio do atendimento às preferências fornecidos na reserva. - Aplica pacotes customizáveis aos clientes. - Suporte fornecido para atendimento às preferências, satisfação dos clientes e pacotes customizáveis.	- Interação com o cliente por meio de campanhas de divulgação e escuta ativa. - Procura desenvolver um pacote diferenciado para situações nas quais ela toma conhecimento. - Suporte fornecido para atendimento às preferências, satisfação dos clientes e pacotes diferenciados.	- Interação com o cliente por meio do pós-venda e por aplicativos de mensagens.
Capacidades de Orientação ao Mercado	- Análise de tendências do setor por meio das ações do departamento de <i>marketing</i>, que estão sempre monitorando o mercado. - A empresa avalia a satisfação do cliente por meio da pesquisa do pós-venda. - Pesquisa de mercado para identificar clientes potenciais.	- Análise de tendências do setor, verificado semanalmente, em relação a participação de mercado e demandas de consumo. - A empresa avalia a satisfação do cliente por meio da pesquisa do pós-venda.	- Não tem realizado análise de tendências, pesquisa de satisfação aos clientes e pesquisa de mercado.
Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional	- Aquisição do conhecimento por meio do incentivo a participar de cursos e palestras promovidos pelo sindicato (patronato), pelos programas de treinamentos promovidos pela empresa e pelas parcerias promovidas com outras organizações. - O compartilhamento de conhecimento foi identificado por meio da troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores e pelas reuniões trimestrais com todos os colaboradores.	- Aquisição de conhecimento por meio do incentivo a participar de cursos e palestras promovidos pelas empresas parceiras, pelos programas de treinamentos promovidos pela empresa e pelas capacitações organizadas pelo próprio gerente geral. - O compartilhamento de conhecimento foi identificado por meio da troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, no qual é incentivado que os setores trabalhem de forma compartilhada.	- Aquisição do conhecimento por meio do incentivo aos colaboradores na busca de qualificações e participação de palestras promovidos pelo sindicato. - Compartilhamento de conhecimentos aos chefes de setor e estes repassam as informações para suas equipes.

(Continua)

Quadro 10 – Síntese das Capacidades Dinâmicas em cada caso estudado

Capacidades Dinâmicas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidades Relacionadas a Aprendizagem Organizacional	- Como mecanismos de aprendizagem, destaca-se o treinamento de líderes e o programa de integração do novo colaborador. - Adota como rotinas de aprendizagem o mecanismo de demonstração do passo a passo das atividades, como por exemplo, o <i>check-in</i> e <i>check-out</i>. - Adota como prática de aprendizagem o processo do líder repassar para os seus liderados os procedimentos de trabalho, postura e atendimento.	- Como mecanismos de aprendizagem, destaca-se o treinamento para todos os líderes e as capacitações que são direcionadas por equipes de setor. - Adota como rotinas de aprendizagem que os setores trabalhem de forma compartilhada e que seja um trabalho colaborativo. - Adota como prática de aprendizagem a troca de ideias e sugestões, a empresa é aberta para os colaboradores trazerem ideias e melhorias, e aquelas que são mais viáveis são imediatamente aplicadas.	- Adota como mecanismo o processo de aprendizagem quando chega um colaborador novo, no qual o colaborador antigo treina os novos colaboradores. - As rotinas de aprendizagem são realizadas por meio de diálogos do dia a dia e por demonstração.
Capacidades Relacionadas a Agilidade Operacional	- Flexibilidade para elaborar pacotes personalizados para atender as demandas e preferências dos clientes. - Velocidade de resposta em atender as necessidades dos clientes. - A eficiência de custos da empresa é refletida pelas ações de metas e objetivos elencadas em seu planejamento estratégico no qual são estabelecidas as metas conforme as características de cada setor. - A agilidade também foi alcançada por meio das capacidades de TIC.	- A flexibilidade em realizar um serviço diferenciado por meio da escuta ativa. - Velocidade de resposta em avaliar as melhorias informadas na pesquisa de satisfação. - A eficiência de custos da empresa é refletida pelas ações de metas e objetivos elencadas em seu planejamento estratégico, pela análise do custo-benefício dos investimentos e pela análise dos riscos a serem tomados.	- A empresa tem procurado flexibilizar na oferta dos preços de seu pacote de serviços e uma melhor amostragem em redes sociais. - As ações precisas da empresa podem ser observadas pelo processamento de informações aprimoradas pela capacidade de TIC e pela comunicação do hotel com os clientes por meio das mídias sociais.
Capacidade de Gerir Processos	- O alinhamento de processos quanto aos procedimentos de trabalho, como postura e atendimento. - Redefinição do procedimento da ficha de cadastro em que o hóspede preenche essas informações no momento da reserva, o que tornou o processo mais ágil e dinâmico. - Aprimoramento de processos por meio de treinamentos e troca de experiências.	- O alinhamento de processos na empresa é realizado de forma compartilhada entre os setores. - Capacidade da empresa de sistematizar o processo de gerar relatórios, tornando a tomada de decisão mais rápida e precisa. - Redefinição do modelo de gestão. - Aprimoramento de processos por meio de treinamentos e boas práticas.	- Alinha e redefine os processos para apoio a gestão estratégica e operacional, cita-se como exemplos, a assessoria contábil, a gestão de reservas e <i>check-in</i> prévio pelo próprio <i>site</i> da empresa, e os serviços terceirizados de <i>marketing</i> e TIC.

(Continua)

Quadro 10 – Síntese das Capacidades Dinâmicas em cada caso estudado

Capacidades Dinâmicas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidades de Gerir Ferramentas de TIC	- Dispõe de sistemas para auxiliar a gestão e utiliza como diferencial o sistema omnibess.com, sendo uma plataforma que permite a divulgação e gestão de reservas e está conectado com diversos canais de vendas, além de proporcionar relatórios específicos e assertivos. - Possui um <i>site</i> próprio no qual é possível realizar as reservas. - Está presente nas principais ferramentas de mídias sociais e plataformas de reservas do mercado. - A empresa não possui uma equipe específica para tratar sobre TIC, sendo que esse serviço é terceirizado.	- Dispõe de sistemas para auxiliar a gestão. - Possui um <i>site</i> próprio no qual é possível realizar as reservas. - A empresa dispõe de um profissional de TIC para atender as questões tecnológicas e de informações desta área. - Está presente nas principais ferramentas de mídias sociais e plataformas de reservas do mercado.	- Dispõe de sistemas para auxiliar a gestão. - Possui um <i>site</i> próprio no qual é possível realizar as reservas. - Está presente nas principais ferramentas de mídias sociais e plataformas de reservas do mercado. - A empresa não possui uma equipe específica para tratar sobre TIC, sendo que esse serviço é terceirizado.

Fonte: elaborado pela autora

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados encontrados em cada caso, será realizada uma análise comparativa com o objetivo de verificar quais Capacidades Dinâmicas se configuram dentre as empresas estudadas. Sendo assim, o Quadro 11 demonstra quais Capacidades Dinâmicas ocasionaram padrões e generalizações, os quais encontram-se destacados em cinza. Em seguida, serão discutidos os resultados encontrados em cada Capacidade Dinâmica.

Quadro 11 – Dados para análise configuracional

Variáveis	Descrição	Empresa		
A) Gestão estratégica da organização		Empresa A	Empresa B	Empresa C
A1) Capacidades de orientação empreendedora				
0	Assumir riscos			
1	Assumir riscos e proatividade			
2	Assumir riscos, proatividade e inovação			
A2) Capacidades de conhecimentos, experiências e habilidades dos colaboradores				
0	Habilidades em geral			
1	Habilidades em geral e experiências			
2	Habilidades em geral, experiências e conhecimentos			
A3) Capacidades de <i>Networking</i>				
0	Relacionamento			
1	Relacionamento e Cooperação			
2	Relacionamento, cooperação e coordenação de negócios em rede			
A4) Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração				
0	Detecção de oportunidades e ameaças			
1	Detecção de oportunidades e ameaças e apreensão			
2	Detecção de oportunidades e ameaças, apreensão e reconfiguração de recursos			
A5) Capacidade absortiva				
0	Reconhecimento de valor nas informações externas			
1	Absorver e assimilar valor nas informações externas			
2	Absorver, assimilar e aplicar comercialmente informações externas			
A6) Capacidade de Ambidestria Organizacional				
0	<i>Exploitation</i> (aprendizado incremental e adaptativo)			
1	<i>Exploitation</i> e <i>exploration</i> (aprendizado radical e generativo)			
A7) Capacidades de gerir o desempenho				
0	Definição de metas			
1	Definição de metas e monitoramento			
2	Definição de metas, monitoramento e <i>feedback</i>			
3	Definição de metas, monitoramento, <i>feedback</i> e indicadores			

(Continua)

Quadro 11 – Dados para análise configuracional

Variáveis	Descrição	Empresa		
B) Geração de receitas		Empresa A	Empresa B	Empresa C
B1) Capacidade financeira e geração de lucro				
0	Capacidade financeira (sustentação operacional mínima do negócio)			
1	Capacidade financeira e geração de lucro			
C) Capacidade de desenvolvimento da inovação				
C1) Capacidades de P&D				
0	Oportunidades tecnológicas			
1	Oportunidades tecnológicas e inovação em produtos/processos			
2	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos e equipe de especialistas			
3	Oportunidades tecnológicas, inovação em produtos/processos, equipe de especialistas e investimento em pesquisa			
D) Marketing				
D1) Capacidades de entender as necessidades dos clientes				
0	Interação			
1	Interação e customização			
2	Interação, customização e suporte			
3	Interação, customização, suporte e integração			
D2) Capacidades de orientação para o mercado				
0	Análise de tendências			
1	Análise de tendências e satisfação do cliente			
2	Análise de tendências, satisfação do cliente e pesquisa de mercado			
E) Gestão do conhecimento				
E1) Capacidades de gerir o conhecimento organizacional				
0	Aquisição			
1	Aquisição e compartilhamento			
2	Aquisição, compartilhamento e codificação			
F) Aprendizagem organizacional				
F1) Capacidades relacionadas aos mecanismos, rotinas, práticas de aprendizagem.				
0	Mecanismos			
1	Mecanismos e rotinas			
2	Mecanismos, rotinas e práticas			
G) Manutenção da produção e operações gerais				
G1) Capacidades relacionadas a agilidade operacional				
0	Flexibilidade			
1	Flexibilidade e ações precisas			
2	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos			
3	Flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos e velocidade de resposta			

(Continua)

Quadro 11 – Dados para análise configuracional

Variáveis	Descrição	Empresa		
G) Manutenção da produção e operações gerais		Empresa A	Empresa B	Empresa C
G2) Capacidades de gerir processos				
0	Alinhamento			
1	Alinhamento e redefinição			
2	Alinhamento, redefinição e integração			
3	Alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chave			
H) Tecnologias da informação e da comunicação				
H1) Capacidades de gerir ferramentas de TICs				
0	<i>Softwares</i> de gestão			
1	<i>Softwares</i> de gestão e ferramentas de mídias sociais			
2	<i>Softwares</i> de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais			
3	<i>Softwares</i> de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e <i>big data analytics</i>			
(R) Resultado (outcome)				
0	Empresa não desenvolveu capacidades dinâmicas			
1	Empresa desenvolveu capacidades dinâmicas e permaneceu em atuação no mercado			

Fonte: elaborado pela autora

Em relação à Capacidade de Atitude Empreendedora (A1), percebe-se a configuração em torno das condições de assumir riscos, proatividade e inovação, agrupando as empresas A e B. Constata-se que essas empresas assumem riscos em relação aos investimentos de melhorias de infraestrutura, possuem uma atitude proativa no que se refere a mudanças de mentalidade e a busca em proporcionar serviços com qualidade. O comportamento inovador é constatado pela capacidade em introduzir diversas linhas de serviços (Empresa A) e em atender todos os segmentos de clientes e se adaptar ao perfil da cidade (Empresa B).

Formou-se configurações nas condições de habilidades em geral, experiências e conhecimentos, em relação à Capacidade de Capital Humano (A2), agrupando as empresas A e B. Observa-se que as empresas desenvolvem habilidades em geral no que tange a atendimento de qualidade e aperfeiçoamento de líderes. Quanto às experiências, verifica-se que as empresas dispõem em seu quadro, colaboradores que possuem experiências diversificadas no ramo hoteleiro, destacando também as experiências dos gestores. Ambas as empresas promovem conhecimento interno por meio dos processos de aprendizagem e incentivo a busca de conhecimento externo.

Em relação à Capacidade de *Networking* (A3), percebe-se a configuração em torno das condições de relacionamento e cooperação, agrupando as empresas A e B. Constata-se que as empresas mantêm um relacionamento com outras empresas, no qual verificou-se um

relacionamento comum com a instituição, Visit Iguassu, que apoia na promoção do *marketing* do Destino Iguassu, com o objetivo de atrair mais turistas de lazer e de eventos. As empresas também desenvolvem ações cooperadas com parceiros, com o objetivo de divulgar o nome do hotel e atrair novos nichos de clientes.

Formou-se configurações nas Condições de Detecção, Apreensão e Reconfiguração (A4), agrupando as empresas A e B. Observa-se que as empresas desenvolveram a capacidade de detecção de oportunidades que compreenderam a sondagem do mercado em explorar os nichos de setor de eventos, do público local e regional. Pode-se observar que as empresas desenvolveram a capacidade de mobilizar e reconfigurar os seus recursos para captura de valor das oportunidades detectadas. As detecções de ameaças também são realizadas pelas empresas, que buscam monitorar o mercado em relação às ações da concorrência, com foco em observar os principais hotéis pertencentes a sua categoria.

Em relação a Capacidade Absortiva (A5), verificou-se que não houve configuração das condições analisadas e cada empresa desenvolve a capacidade de maneira diferente. A Empresa A desenvolve as capacidades de absorver, assimilar e aplicar comercialmente informações externas. A Empresa B de absorver e assimilar informações externas, e a Empresa C de reconhecer o valor das informações externas.

Formou-se configurações nas condições de análise das atividades de *exploitation* e *exploration*, em relação a Capacidade de Ambidestria Organizacional (A6), agrupando as empresas A e B. As empresas desenvolveram atividades de *exploitation*, no que se refere ao aprimoramento de sua infraestrutura, com o objetivo de montar mais estruturas para que o hóspede fique mais tempo dentro do hotel (Empresa A) e de manter a excelência (Empresa B). As empresas desenvolveram atividades de *exploration*, no que se refere a explorar o modelo de negócio de captar eventos na cidade e angariar novos nichos, estruturando uma área para atendimento a essa demanda. Destaca-se as mudanças de estratégia de administração da Empresa B, oportunizando em um novo modelo de gestão.

Em relação a Capacidade de Gerir o Desempenho (A7), verificou-se a configuração em torno das condições de definição de metas, monitoramento, *feedback* e indicadores, agrupando a empresas A e B. As empresas definem as metas e objetivos a serem alcançados por meio do planejamento estratégico anual da empresa. Os monitoramentos são realizados com periodicidade, a fim de verificarem se as metas estão sendo atingidas. Os resultados são apresentados para os líderes de cada setor e, estes têm o compromisso de dar um *feedback* para seus liderados. As empresas estabelecem indicadores para acompanhamento, como diária média, taxa de ocupação, vendas, imagem institucional, entre outros.

No que se refere a Capacidade Financeira e Geração de Lucro (B1), verificou-se que não houve configuração nas condições analisadas. As empresas A e C não desenvolvem a capacidade, em razão dos impactos causados pela pandemia, elas não têm apresentado a sustentação operacional mínima do negócio. Já a Empresa B, apesar de ter enfrentado um período de restrição, está conseguindo manter a sustentação mínima do negócio e já vem apresentando resultados satisfatórios.

Em relação a Capacidade de Desenvolvimento da Inovação (C1), verificou-se que não houve configuração nas condições analisadas, e cada empresa desenvolve a capacidade de maneira diferente. A Empresa A procura aproveitar as oportunidades tecnológicas, possui uma equipe que monitora o mercado e corrobora para o desenvolvimento da inovação, realiza investimentos em pesquisa e desenvolve a capacidade de inovar em serviços. A Empresa B reconhece as oportunidades tecnológicas do mercado e verifica o que pode ser aplicado no hotel, possui especialista que monitora o mercado, desenvolve a capacidade de inovar em serviços, mas não desenvolve investimentos em pesquisa. A Empresa C desenvolve apenas a condição de oportunidades tecnológicas.

Formou-se configurações nas condições de análise das capacidades de interação, customização e suporte, em relação a Capacidade de Entender as Necessidades dos Clientes (D1), agrupando as empresas A e B. As empresas desenvolveram as interações com os clientes por meio do atendimento às preferências fornecidos no momento da reserva (Empresa A) e por meio da escuta ativa (Empresa B). Ademais, procuram personalizar os pacotes de serviços para atendimento à alguma preferência do cliente e/ou para datas comemorativas. Essas ações desenvolvidas pelas empresas demonstram o suporte as necessidades dos clientes.

Em relação a Capacidade de Orientação ao Mercado (D2), verificou-se que não houve configuração nas condições analisadas, e cada empresa desenvolve a capacidade de maneira diferente. A Empresa A desenvolve a análise de tendências do setor por meio das ações do departamento de *marketing*, realiza a pesquisa de satisfação do cliente por meio dos pós-venda e as pesquisas de mercado para identificar clientes potenciais. A Empresa B desenvolve a análise de tendências do setor, verificando a participação de mercado e demandas de consumo, aplica a pesquisa de satisfação do cliente, mas não desenvolve pesquisa de mercado. A Empresa C não desenvolve essa capacidade.

Formou-se configurações nas condições de análise das capacidades de aquisição e compartilhamento de conhecimento, em relação a Capacidade de Gerir o Conhecimento Organizacional (E1), agrupando as empresas A, B e C. As empresas desenvolvem a aquisição de conhecimento por meio do incentivo a participar de cursos e palestras promovidos pelas

empresas parceiras e pelos programas de treinamento promovidos. O compartilhamento de conhecimentos foi identificado por meio da troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, e pelas reuniões departamentais realizadas com todos os colaboradores. Todas as empresas não desenvolvem a capacidade codificação do conhecimento.

No que tange as Capacidades Relacionadas a Aprendizagem Organizacional (F1), verificou-se a configuração em torno das condições de mecanismos, rotinas e práticas, agrupando as empresas A e B. As empresas desenvolvem como mecanismos de aprendizagem a aplicação de treinamentos aos líderes e capacitações aos demais colaboradores. Como rotinas de aprendizagem, a demonstração do passo a passo das atividades (Empresa A) e setores atuando de forma compartilhada (Empresa B). Como práticas de aprendizagem, o processo do líder repassar aos seus liderados os procedimentos de trabalho, postura e atendimento (Empresa A) e a abertura da empresa para troca de ideias e sugestões (Empresa B).

Formou-se configurações nas condições de análise das capacidades de flexibilidade, ações precisas, eficiência de custos e velocidade de resposta, em relação as Capacidades Relacionadas a Agilidade Operacional (G1), agrupando as empresas A e B. As empresas desenvolvem a capacidade de flexibilidade ao elaborar um serviço ou pacote personalizável para atender as demandas dos clientes. A velocidade de resposta se desenvolve por meio da capacidade de atender as necessidades dos clientes e de avaliar as melhorias sugeridas em pesquisa de satisfação. A eficiência de custos da empresa é refletida pelas ações de metas e objetivos elencadas em seu planejamento estratégico, pela análise do custo-benefício dos investimentos e pela análise dos riscos a serem tomados. A agilidade também foi alcançada por meio das capacidades de TIC.

Em relação a Capacidade de Gerir Processos (G2), percebe-se a configuração em torno das condições de alinhamento, redefinição, integração e implementação de processos-chaves, agrupando as empresas A e B. As empresas desenvolvem a capacidade de alinhamento de processos quanto aos procedimentos de trabalho (Empresa A) e de forma compartilhada entre os setores (Empresa B). A redefinição de processos quanto ao procedimento da ficha de cadastro do hóspede (Empresa A) e ao novo modelo de gestão (Empresa B). Aprimoramento de processos por meio de treinamentos, troca de experiências e boas práticas, ressaltando a importância de integrar o conhecimento e as informações organizacionais. Implementação dos principais processos-chave, que consistem o sistema de gestão de reservas, atividades de *check-in*, *check-out* e permanência do hóspede no hotel.

Formou-se configurações nas condições de análise das capacidades de *softwares* de gestão, ferramentas de mídias sociais, plataformas digitais e *big data analytics*, relacionadas a

Capacidades de Gerir Ferramentas de TIC (H1), agrupando as empresas A e B. As empresas desenvolvem sistemas para apoio a gestão, estão ativas nas principais mídias sociais e plataformas de reservas digitais do mercado e utilizam de recursos de *Business Intelligence* (BI) para as decisões gerenciais, o que demonstra que as empresas acompanham as tendências de TIC.

Com base nas análises comparativas realizadas, constatou-se que as Capacidades Dinâmicas que se configuraram entre as empresas estudadas foram: Capacidade de Orientação Empreendedora; Capacidades de Conhecimentos, Experiências e Habilidades dos Colaboradores; Capacidades de *Networking*; Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração; Capacidade de Ambidestria Organizacional; Capacidades de Gerir o Desempenho; Capacidades de Entender as Necessidades dos Clientes; Capacidades de Gerir o Conhecimento Organizacional; Capacidades Relacionadas aos Mecanismos, Totinas e Práticas de Aprendizagem; Capacidades Relacionadas a Agilidade Operacional; Capacidades de Gerir Processos; e Capacidades de Gerir Ferramentas de TICs.

Essas configurações representam que a eficácia das organizações não se explica pela presença de um ou outro atributo específico, mas sim pela correlação de vários atributos que produzem interações entre si e se complementam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Considerando-se o resultado acima obtido, analisando-se o Quadro 5 e os seus componentes constitutivos, e o princípio de que quanto mais condições forem combinadas, mais distintas as empresas se tornam, demonstra-se como os diferentes elementos organizacionais se combinaram, ao invés de competir, para produzir um resultado (FISS, 2007).

Os atributos das Capacidades Dinâmicas que estreitamente se agruparam produziram configurações comuns ou estados quânticos (MILLER; FRIESEN, 1984b; DAMKE, 2012), estes atributos são padrões que resultaram de suas interdependências (FERASSO, 2018). Destaca-se que na atual fase do ciclo de vida organizacional das empresas, gerou-se um conjunto de configurações de Capacidades Dinâmicas, adotando-se uma determinada forma de estrutura, adequada para o contexto ambiental. Ressalta-se que as empresas estudadas estão passando por um mesmo contexto, de um cenário de pandemia. Esse conjunto de configurações geradas denotam os grupos de organização que seguem a mesma lógica, que compartilham um perfil comum de características organizacionais.

As configurações das Capacidades Dinâmicas identificadas são as capacidades que estão sempre presentes dentre as empresas do setor hoteleiro estudadas e são determinantes do desempenho organizacional, onde duas ou mais configurações organizacionais podem ser igualmente efetivas para o alcance de um desempenho superior (FISS, 2007).

Constatou-se que não houve configurações das Capacidades Dinâmicas entre os casos estudados no que se refere as Capacidade Absortiva, Capacidade Financeira e Geração de Lucro, Capacidade de P&D e Capacidade de Orientação Empreendedora. Esses resultados revelaram uma diversidade a ponto de não surgir alguma configuração, ou seja, cada caso foi responsável por uma configuração específica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo investigar quais são as Capacidades Dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que permita com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo no setor hoteleiro.

Considerando a problemática apresentada e a metodologia implementada neste trabalho, apresenta-se a seguir as principais considerações com base nos objetivos propostos.

A) Levantar quais são as habilidades, recursos e competências existentes na literatura de Administração de Serviços podem ser considerados como “Capacidades Dinâmicas”

Neste estudo, buscou-se pesquisar na literatura de administração de serviços quais elementos foram considerados como Capacidades Dinâmicas nos estudos realizados. Foram encontrados na pesquisa 16 Capacidades Dinâmicas, que foram agrupadas em oito dimensões, a saber: Gestão estratégica da organização; Geração de receitas; Desenvolvimento da inovação; *Marketing*; Gestão do conhecimento; Aprendizagem organizacional; Manutenção da produção e operação gerais; e, TICs. A partir desta identificação, foi construído o quadro teórico deste estudo. Com base no quadro teórico, originou-se o quadro de condições de análise para as configurações, com o objetivo de explanar os níveis de cada Capacidade Dinâmica, que posteriormente foram utilizados para identificar a formação de generalizações entre as empresas estudadas.

B) Caracterizar quais Capacidades Dinâmicas são críticas no ciclo de vida atual das empresas no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu

A caracterização das Capacidades Dinâmicas foi realizada por meio dos dados coletados da pesquisa de campo e por fontes secundárias. Foi analisado cada Capacidade Dinâmica, conforme as condições de análise das configurações, a fim de identificar qual o nível das Capacidades Dinâmicas alcançadas pelas empresas. Essas condições permitiram verificar quais Capacidades Dinâmicas as empresas desenvolvem e quais são as menos desenvolvidas. Os resultados revelaram que as empresas A e B desenvolvem Capacidades Dinâmicas e permanecem longevas no setor de atuação. Já a Empresa C não desenvolve Capacidades Dinâmicas, o que pode prejudicar a permanência da empresa no setor.

C) Identificar quais Capacidades Dinâmicas estão sempre presentes dentre as empresas longevas estudadas

A partir da identificação dos níveis alcançados, foi verificado em quais condições de análise foi gerado os padrões e generalizações entre as empresas estudadas. Verificou-se que houve configurações em 12 Capacidades Dinâmicas, conforme apresentado na discussão dos resultados. Esse conjunto de configurações das Capacidades Dinâmicas geradas são as capacidades que estão sempre presentes e são determinantes para o desempenho superior. A identificação de combinações distintas de variáveis aponta para caminhos alternativos ao sucesso organizacional.

Empresas que desenvolvem Capacidades Dinâmicas estão mais bem preparadas para enfrentar as mudanças ambientais ao longo do seu ciclo de vida, como crises, pandemias, ameaças de novos entrantes, entre outros. A longevidade das empresas é demarcada pelo processo de adaptação de suas estratégias de atuação, posicionamento adotado no mercado e pela capacidade de explorar seus recursos internos e explorar as oportunidades externas.

Este estudo traz contribuições para a literatura da administração de serviços, uma vez que o quadro teórico construído pode ser utilizado para outros estudos e ser aplicado em outras empresas do setor de serviços. Também traz contribuições para literatura das Capacidades Dinâmicas, uma vez que relaciona a teoria com o setor de serviços e com a Abordagem das Configurações. A pesquisa traz contribuições para as empresas em estudo, no qual é possível identificar quais os níveis desenvolvidos de cada Capacidade Dinâmica, e assim a empresa verificar quais capacidades necessitam ser trabalhadas.

Como limitações do estudo, destaca-se a dificuldade de acesso aos documentos e relatórios das empresas, e assim poder complementar com as informações coletadas na pesquisa de campo. Não foi possível analisar cada fase do ciclo de vida das empresas, em razão das empresas A e B terem passado por mudanças de administração, assim sendo, optou-se por analisar o ciclo de vida atual das empresas.

Como sugestões de estudos futuros, recomenda-se que essa pesquisa seja aplicada em outras empresas longevas do setor de serviços e que se possa fazer um estudo comparativo com os achados desse estudo. Também se recomenda que o estudo seja aplicado em número maior de casos, de empresas do setor hoteleiro ou do setor de serviços, e que se possa aplicar a técnica do QCA com a utilização de *softwares* de apoio.

REFERÊNCIAS

- ADAM, M.; STRÄHLE, J.; FREISE, M. Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion. **Journal of Small Business Strategy**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 49-67, 2018. Disponível em: <<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/834>>.
- ADAMS, F. G.; GRAHAM, K. W. Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 63, p. 179-191, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.009>>.
- ADIZES, I. Organizational passages diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 3-25, 1979. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)>.
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.331>>.
- AKHTAR, P.; KHAN, Z.; TARBA, S.; JAYAWICKRAMA, U. The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 136, p. 307-316, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.023>>.
- ALBORT-MORANT, G.; LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V.; ARIZA-MONTES, A. Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. **European Research on Management and Business Economics**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 42-52, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>>.
- ALI, A.; ALI, S. I. Antecedents of the propensity to learn management practices and their impacts on firm outcomes in emerging markets: A Bayesian Model Averaging approach. **International Business Review**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 101706, 2020. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101706>>.
- 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**, [s. l.], v. 85, p. 102349, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>>.
- ALI, Z.; ZWETSLOOT, I. M.; NADA, N. An empirical study to explore the interplay of Managerial and Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 158, p. 260-269, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.050>>.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo. **Anuário Estatístico**. Foz do Iguaçu, PR: Secretaria Municipal de Turismo, 2005.

ANDREEVA, T. E.; CHAYKA, V. A. **Dynamic capabilities**: What they need to be dynamic? São Petersburgo, Rússia: St. Petersburg State University, 2006.

ANNING-DORSON, T.; HINSON, R. E.; AMIDU, M.; NYAMEKYE, M. B. Enhancing service firm performance through customer involvement capability and innovativeness. **Management Research Review**, [s. l.], v. 41, n. 11, p. 1271-1289, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0207>>.

BAINES, N.; SMITH, H. L. Knowledge and capabilities for products/services development: the UK spin-off firms context. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 941-962, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0580>>.

BALASUBRAMANIAN, K.; RAGAVAN, N. A. What are the key challenges faced by the Malaysian hospitality and tourism industry in the context of industrial revolution 4.0? **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 194-203, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2018-0079>>.

BARBOSA, L. G. M. (Coord.). **Impacto econômico do COVID-19**: propostas para o turismo. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/02.covid19_impactoeconomico_turismo2_v07_fichacatalografica.pdf>.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>>.

BELLO, D. C.; RADULOVICH, L. P.; JAVALGI, R. G.; SCHERER, R. F.; TAYLOR, J. Performance of professional service firms from emerging markets: Role of innovative services and firm capabilities. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 413-424, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.004>>.

BENDIG, D.; STRESE, S.; FLATTEN, T. C.; COSTA, M. E. S.; BRETTEL, M. On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 51, n. 6, p. 797-814, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.002>>.

BENITEZ, G. B.; AYALA, N. F.; FRANK, A. G. Industry 4.0 innovation ecosystems: an evolutionary perspective on value cocreation. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 228, p. 107735, out. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107735>>.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. In: EGOS CONFERENCE, 22, Bergen (Noruega), 2006. **Anais [...]**.Bergen, Noruega: 2006.

BISPO, C. M.; GIMENEZ, F. A. P.; KATO, H. T. Estratégia e capacidades dinâmicas perante o exercício da coopetição: uma abordagem configuracional. **Gestão & Planejamento**, [s. l.],

v. 17, n. 1, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3340>>.

BRASIL. **Decreto nº 5.406, de 30 de março de 2005**. Regulamenta o cadastro obrigatório para fins de fiscalização das sociedades empresárias, das sociedades simples e dos empresários individuais que prestam serviços turísticos remunerados, e dá outras providências. Brasília, 2005. (Revogado pelo Decreto nº 7.381, de 2010). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5406.htm>.

BUHALIS, D.; HARWOOD, T.; BOGICEVIC, V.; VIGLIA, G.; BELDONA, S.; HOFACKER, C. Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 484-506, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0398>>.

CACCIOLATTI, L.; LEE, S. H. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 12, p. 5597-5610, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>>.

CHEAH, S.; HO, Y. P.; LI, S. Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 11, p. 3952, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su10113952>>.

CHEN, I. S. N.; FUNG, P. K. O.; YUEN, S. S. M. Dynamic capabilities of logistics service providers: Antecedents and performance implications. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 1058-1075, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/APJML-12-2017-0308>>.

CHIAMBARETTO, P.; WASSMER, U. Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar Airways case (1993–2010). **Long Range Planning**, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 51-71, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.004>>.

CHON, K. S. K.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2020.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 128-152, mar. 1990. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2393553>>.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486815>>.

CONSELHO PARANAENSE DE TURISMO (CEPATUR). **Paraná turístico 2026: Pacto para um destino inteligente**. Curitiba: Cepatur, 2016. Disponível em: <https://www.turismo.pr.gov.br/sites/turismo/arquivos_restritos/files/documento/2020-06/paranaturistico2026documentocompleto.pdf>. Acesso em 31 jul. 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2016.

CUI, L.; FAN, D.; GUO, F.; FAN, Y. Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 71, p. 27-40, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.003>>.

CUI, Y.; SUN, C.; XIAO, H.; ZHAO, C. How to become an excellent entrepreneur: The moderating effect of risk propensity on alertness to business ideas and entrepreneurial capabilities. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 112, p. 171-177, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.002>>.

DAMKE, E. J. **Configurações estratégicas e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas**: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba-PR. 2012. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

DANNEELS, E. Survey measures of first-and second-order competences. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 10, p. 2174-2188, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.2428>>.

DIAS, M. F. P. **Dinâmica de configurações de regras para inovação**: um olhar complexo e interteórico numa organização de pesquisa agrícola do agronegócio orizícola do Rio Grande do Sul. 2011. 280 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/30465>>.

DOGRU, T.; MODY, M.; SUESS, C.; MCGINLEY, S.; LINE, N. D. The Airbnb paradox: Positive employment effects in the hospitality industry. **Tourism Management**, [s. l.], v. 77, p. 104001, abr. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104001>>.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1165-1185, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F0170840608094775>>.

DOWNS, A. **Inside bureaucracy**. Ann Arbor, EUA: Little Brown, 1967.

DZHANDZHUGAZOVA, E. A.; BLINOVA, E. A.; ORLOVA, L. N.; ROMANOVA, M. M. Innovations in hospitality industry. **International Journal of Environmental and Science Education**, [s. l.], v. 11, n. 17, p. 10387-10400, 2016. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?id=EJ1119824>>.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <<https://doi.org/258557>>.

EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R.; BINGHAM, C. B. Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization Science**, [s. l.], v. 21, n. 6, p. 1263-1273, 2010. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/40926741>>.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: <[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)>.

FANG, B.; YE, Q.; LAW, R. Effect of sharing economy on tourism industry employment. **Annals of Tourism Research**, [s. l.], v. 57, p. 264-267, mar. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.018>>.

FERASSO, M. **Inovações como fatores estratégicos de PMES high-tech localizadas em ecossistemas de inovação**: uma análise cross-national a partir da abordagem das configurações. 2018. 774 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/55285>>.

FISS, P. C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 1180-1198, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>>.

FREITAS, S. L. T. U.; SALERNO, M. S. Creation of dynamic capacities and their evolution through engineering projects. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 495-515, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3950>>.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607>>.

GARRIDO-MORENO, A.; GARCÍA-MORALES, V.; KING, S.; LOCKETT, N. Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 313-343, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286>>.

GOUNARIS, S.; CHRYSSOCHOIDIS, G.; BOUKIS, A. Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 7, p. 1641-1674, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2018-0148>>.

GRECKHAMER, T.; MISANGYI, V. F.; ELMS, H.; LACEY, R. Using qualitative comparative analysis in strategic management research: an examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects. **Organizational research methods**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 695-726, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F1094428107302907>>.

GRECKHAMER, T.; MISANGYI, V. F.; FISS, P. C. The two QCAs: from a small-n to a largen set theoretic approach. In: FISS, P. C.; CAMBRÉ, B.; MARX, A. **Configurational theory and methods in organizational research. Research in the sociology of organizations**. Bingley, Reino Unido: Emerald, 2013.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, [s. l.], mai./jun. 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>.

GU, Q.; JIANG, W.; WANG, G. G. Effects of external and internal sources on innovation performance in Chinese high-tech SMEs: A resource-based perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s. l.], v. 40, p. 76-86, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.04.003>>.

GUTIÉRREZ, J.; GARCÍA-PALOMARES, J. C.; ROMANILLOS, G.; SALAS-OLMEDO, M. H. The eruption of Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. **Tourism Management**, [s. l.], v. 62, p. 278-291, out. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.003>>.

GUTTENTAG, D. A.; SMITH, S. L. J. Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 64, p. 1-10, jul. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003>>.

HAAPANEN, L.; JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J. Firms' capability portfolios throughout international expansion: a latent class approach. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 12, p. 5578-5586, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.065>>.

HATTORE, J. R.; DAMKE, E. J.; FERASSO, M. The Contribution of Knowledge Management Practices for Developing Dynamic Capabilities: Exploring Routines in the Services Sector. **Latin American Business Review**, [s. l.], p. 1-19, abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1903912>>.

HAYWOOD, J. et al. **Airbnb & hotel performance**. STR publication, 2017. Disponível em: <http://www.caioalfat.com.br/wpcontent/uploads/2017/02/STR_AirbnbHotelPerformance.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

HEIDER, A.; GERKEN, M.; DINTHER, N.; HÜLSBECK, M. Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 130, p. 635-645, jun. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>>.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W. **Dynamic capabilities**: Understanding strategic change in organizations. Hoboken, EUA: John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.2247>>.

HELKKULA, A.; KOWALKOWSKI, C.; TRONVOLL, B. Archetypes of service innovation: implications for value cocreation. **Journal of Service Research**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 284-301, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F1094670517746776>>.

HEO, C. Y.; BLAL, I.; CHOI, M. What is happening in Paris? Airbnb, hotels, and the Parisian market: A case study. **Tourism management**, [s. l.], v. 70, p. 78-88, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.003>>.

HO, H.; OSIYEVSKYY, O.; AGARWAL, J.; REZA, S. Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 110, p. 65-79, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.050>>.

HOY, M. B. Alexa, Siri, Cortana, and more: an introduction to voice assistants. **Medical reference services quarterly**, v. 37, n. 1, p. 81-88, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02763869.2018.1404391>>.

HSU, C. C.; TSAIH, R. H.; YEN, D. C. The evolving role of IT departments in digital transformation. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 10, p. 3706, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su10103706>>.

HUSSAIN, K.; KONAR, R.; ALI, F. Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 224, n. 15, p. 35-43, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.397>>.

JENSEN, A.; CLAUSEN, T. H. Origins and emergence of exploration and exploitation capabilities in new technology-based firms. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 120, p. 163-175, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.004>>.

KANNINEN, T.; PENTTINEN, E.; TINNILÄ, M.; KAARIO, K. Exploring the dynamic capabilities required for servitization. **Business Process Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 226-247, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0036>>.

KANSAKAR, P.; MUNIR, A.; SHABANI, N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. **IEEE Consumer Electronics Magazine**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 60-65, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>>.

KEERS, B. B. M.; VAN FENEMA, P. C.; ZIJM, H. Understanding organizational change for alliancing. **Journal of Organizational Change Management**, [s. l.], v. 30, n. 5, p. 823-838, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0170>>.

KETCHEN, D. J.; COMBS, J. G.; RUSSELL, C. J.; SHOOK, C.; DEAN, M. A.; RUNGE, J.; LOHRKE, F. T.; NAUMANN, S. E.; HAPTONSTAHL, D. E.; BAKER, R.; BECKSTEIN, B. A.; HANDLER, C.; HONIG, H.; LAMOUREUX, S. Organizational configurations and performance: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 223-240, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/257028>>.

KHAN, K. U.; XUEHE, Z.; ATLAS, F.; KHAN, F. The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. **Journal of Innovation & Knowledge**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 1-11, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.10.001>>.

KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. Nova Iorque, EUA: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

KIMBERLY, J. R. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 437-457, 1979. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/255737>>.

KRAHNKE, K.; WANASIKA, I.; SOLTWISCH, B. W. The spirit of shinise: Lessons from long-lived Japanese companies. **Global Business and Organizational Excellence**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 6-14, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/joe.21895>>.

KRANZ, J. J.; HANELT, A.; KOLBE, L. M. Understanding the influence of absorptive capacity and ambidexterity on the process of business model change—the case of on-premise and cloud-computing software. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 477-517, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/isj.12102>>.

KUO, S. Y.; LIN, P. C.; LU, C. S. The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [s. l.], v. 95, p. 356-371, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2016.11.015>>.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 540-554, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14626000810892337>>.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb028979>>.

LIU, C. H. Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 66, p. 13-23, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>>.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; HAUCH, V.; ELIDRISSI, D. The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. **International Business Review**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 222-237, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.09.001>>.

LÜTJEN, H.; SCHULTZ, C.; TIETZE, F.; URMETZER, F. Managing ecosystems for service innovation: A dynamic capability view. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 104, p. 506-519, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.001>>.

LYDEN, F. J. Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 20, p. 59-70, 1975.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2634940>>.

MARTINEZ, M. G.; ZOUAGHI, F.; MARCO, T. G.; ROBINSON, C. What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global

financial crisis. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 98, p. 441-449, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.032>>.

MARTINS, L. R. M.; RUSCHMANN, D. V. M. Desenvolvimento histórico turístico estudo de caso: Foz do Iguaçu-PR. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 6, Caxias do Sul (RS), 2010. **Anais [...]**. Caxias do Sul, RS: PPGT/UCS, 2010.

MCGRATH, H.; MEDLIN, C. J.; O'TOOLE, T. A process-based model of network capability development by a start-up firm. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 80, p. 214-227, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.011>>.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 20, p. S63-S80, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>>.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 18, n. esp., p. 41-64, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>>.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/256809>>.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Nova Iorque, EUA: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 7-32, 1987. a. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/255893>>.

MILLER, D. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 686-701, out. 1987. b. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/258073>>.

MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 17, n. 7, p. 505-512, 1996. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486729>>.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. **Organization Studies**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 339-356, 1983. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F017084068300400403>>.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, [s. l.], v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984. a. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2631384>>.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Organizations: a quantum view**. Nova Jersey, EUA: Prentice Hall, 1984. b.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. The case for configuration. In: MORGAN, G. (Org.). **Beyond method: strategies for social research**. Nova Deli, Índia: SAGE, 1983, p. 57-73.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass)**. 29 mai. 2015. Disponível em: <<http://antigo.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass.html>>.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). **Anuário Estatístico de Turismo - 2019**. 46, ano base 2018. Brasília: MTur, 2019.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). **Relatório de impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil**. Brasília: MTur, 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guide tour through the wilds of strategy management**. Nova Iorque, EUA: Free Press, 1998.

MORGAN, T.; OBAL, M.; ANOKHIN, S. Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. **Research Policy**, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 498-510, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.005>>.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VAN VLIET, M. Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 203, p. 224-239, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>>.

NAJMI, K.; KADIR, A. R.; KADIR, M. I. A. Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. **International Journal of Law and Management**, [s. l.], v. 60, n. 2, p. 517-529, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0004>>.

NAPOLITANO, M. R.; MARINO, V.; OJALA, J. In search of an integrated framework of business longevity. **Business History**, [s. l.], v. 57, n. 7, p. 955-969, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993613>>.

NIEVES, J.; OSORIO, J. Using information technology to achieve management innovation. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 20-39, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2016-0037>>.

NGO, L. V.; BUCIC, T.; SINHA, A.; LU, V. N. Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 94, p. 154-161, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.050>>.

OSKAM, J.; BOSWIJK, A. Airbnb: the future of networked hospitality businesses. **Journal of Tourism Futures**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 22-42, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JTF-11-2015-0048>>.

PAIVA, C. A. **Plano de desenvolvimento econômico de Foz do Iguaçu**. Foz do Iguaçu (PR): 2014. Disponível em: <<http://www.hlucas.com.br/blog/wp-content/uploads/2014/04/PDE-FOZ-COMPLETO-2014.04.24.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

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**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 377-401, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.20867/thm.25.2.8>>.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>>.

PEREIRA, A. D. S.; MACIEIRA, R. A. A gestão do conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 92-106, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i3p92-106>>.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 34, n. 12, p. 1389–1410, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.2078>>.

PINOTTI, R. C.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade e a intenção de recompra no contexto da economia compartilhada: um estudo em meios de hospedagem alternativos com equações estruturais. **Revista Turismo em Análise**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 1-18, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i1p1-18>>.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competencies of the Corporation. **Harvard Business Review**, mai./jun. 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>.

PRATES, P. R. A evolução histórica do parque hoteleiro de Foz do Iguaçu no século XX. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [s. l.], v. 5, n. 9, p. 65-80, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.48075/revistacsp.v5i9.1419>>.

RANDHAWA, K.; WILDEN, R.; GUDERGAN, S. Open service innovation: the role of intermediary capabilities. **Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 35, n. 5, p. 808-838, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jpim.12460>>.

RASHIDIRAD, M.; SALIMIAN, H. SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. **European Business Review**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 591-613, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>>.

RESE, N. **Configurando resultados: a pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil sob um olhar da prática**. 2012. 311 f. Tese (Doutorado em Administração) – o Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

RIALTI, R.; ZOLLO, L.; FERRARIS, A.; ALON, I. Big data analytics capabilities and performance: Evidence from a moderated multi-mediation model. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 149, p. 119781, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119781>>.

RIBEIRO, K. C. C. **Meios de hospedagem**. Manaus: CETAM, 2011.

RUSLY, F. H.; SUN, P. Y. T.; CORNER, J. L. Change readiness: creating understanding and capability for the knowledge acquisition process. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 1204-1223, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2015-0092>>.

SALGUERO, A. G.; ESPINILLA, M. Ontology-based feature generation to improve accuracy of activity recognition in smart environments. **Computers & Electrical Engineering**, [s. l.], v. 68, p. 1-13, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2018.03.048>>.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>>.

SANDES-FREITAS, V.; BIZZARRO-NETO, F. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. **Revista Política Hoje**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 103-118, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/view/3722>>.

SARKAR, S.; COELHO, D. M.; MAROCO, J. Strategic orientations, dynamic capabilities, and firm performance: An analysis for knowledge intensive business services. **Journal of the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 1000-1020, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s13132-016-0415-3>>.

SAUL, C. J.; GEBAUER, H. Born solution providers—Dynamic capabilities for providing solutions. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 73, p. 31-46, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.007>>.

SCOTT, B. R. **Stages of corporate development-Part 1 (Case No 9-371-294)**. Boston, EUA: Intercollegiate Case Clearinghouse, 1971.

SHARMA, K.; DIXIT, M. R. Live long and prosper: the search for business longevity. **Strategic Direction**, [s. l.], v. 33, n. 11, p. 1-3, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/SD-06-2017-0088>>.

SIGALA, M. Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry. **Current Issues in Tourism**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 346-355, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/13683500.2014.982522>>.

SINDICATO DOS HOTÉIS, BARES, RESTAURANTES E SIMILARES (SINDHOTEIS). Dados do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu. 2012. Disponível em: <<http://www.sindhoteisfoz.com.br/index.php/imprensa/dados-do-setor>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

SINGH, R.; CHARAN, P.; CHATTOPADHYAY, M. Dynamic capabilities and responsiveness: moderating effect of organization structures and environmental dynamism. **Decision**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 301-319, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s40622-019-00227-4>>.

SREČKOVIĆ, M. The performance effect of network and managerial capabilities of entrepreneurial firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 807-824, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9896-0>>.

STUCKERT, R. P. A configurational approach to prediction. **Sociometry**, [s. l.], v. 21, n. 3, p.225-237, 1958. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2785963>>.

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H.. Management control systems: The role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 2-24, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0032>>.

SYAM, N.; SHARMA, A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 69, p. 135-146, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>>.

SYMEONIDOU, N.; NICOLAOU, N. Resource orchestration in start-ups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 194-218, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/sej.1269>>.

TAŞKIRAN, G. The relationship between organizational citizenship behavior and entrepreneurial orientation: A research in the hospitality industry. **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 158, p. 672-679, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.102>>.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.640>>.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**: Organizing for innovation and growth. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press on Demand, 2009.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>>.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2013.54>>.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>>.

TEECE, D. J.; PISANO, G. Dynamic Capabilities of Firms. **Industrial Corporate Change**, [s. l.], v. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>>.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3088148>>.

TENHAKEN, V. Lessons learned from comparing survival behaviors of very old Japanese and American companies. **International Business & Economics Research Journal**, [s. l.], v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.19030/iber.v7i1.3211>>.

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. 122-144, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.6>>.

TSOU, H. T.; CHENG, C. C. J. How to enhance IT B2B service innovation? An integrated view of organizational mechanisms. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s. l.], v. 33, n. 7, p. 984-1000, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2017-0175>>.

TUZOVIC, S.; WIRTZ, J.; HERACLEOUS, L. How do innovators stay innovative? A longitudinal case analysis. **Journal of Services Marketing**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 34-45, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0052>>.

UNER, M. M.; CETIN, B.; CAVUSGIL, S. T. On the internationalization of Turkish hospital chains: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 101693, jun. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101693>>.

VAGNONI, E.; KHODDAMI, S. Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. **Foresight**, [s. l.], v. 18, n. 6, p. 625-648, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>>.

VICENTE, A. R. P.; FERASSO, M.; MAY, M. R. Dynamic capabilities development and business model innovation: evidences from IT industry in an emerging country. **International Journal of Business Innovation and Research**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 226-248, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/IJBIR.2018.10016023>>.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>>.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.318>>.

XU, H.; GUO, H.; ZHANG, J.; DANG, A. Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 86, p. 141-152, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.038>>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUAN, Y.; FENG, B.; LAI, F.; COLLINS, B. J. The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 93, p. 37-50, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.020>>.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/23011052>>.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3086025>>.

APENDICE – TÓPICOS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CADA DIMENSÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

A) GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO

- 1) A gestão da empresa está propensa a assumir projetos de alto risco para obter retornos elevados? Que tipos de riscos a empresa assumiu?
- 2) Qual posicionamento estratégico a empresa adota para explorar potenciais oportunidades de mercado?
- 3) Em quais momentos a empresa introduziu mudanças nas linhas de serviços?
- 4) Quais são as principais habilidades em geral, experiências e conhecimentos desenvolvidos pelos colaboradores da empresa?
- 5) A empresa pratica ações de cooperação com parceiros de mercado (cooperação com outras empresas dentro do grupo empresarial; cooperação com clientes; cooperação com fornecedores; cooperação com outras empresas do setor)? Quais? Para o quê essas parcerias são realizadas?
- 6) A empresa pratica ações de cooperação com parceiros de conhecimento (cooperação com universidades ou outras instituições de ensino, cooperação com consultores)? Quais? Para o quê essas parcerias são realizadas?
- 7) De que forma a empresa realiza monitoramento do mercado para detectar oportunidades e ameaças do ambiente? De que maneira a empresa apreende as oportunidades percebidas? Em relação às ameaças identificadas, a empresa toma alguma decisão?
- 8) De que forma a empresa reconfigura os recursos existentes para se adaptar às mudanças de mercado?
- 9) A busca por informações relevantes do setor faz parte do dia a dia da empresa? Quais informações são absorvidas e aplicadas comercialmente?
- 10) O foco de inovação da empresa está em melhorar gradativamente os modelos de negócios existentes? De que forma?
- 11) Quais são as metas estabelecidas pela empresa para acompanhar o seu desempenho? Quais são os principais indicadores/índices selecionados?
- 12) De que forma a empresa monitora o seu desempenho? Com que frequência os dados de desempenho são observados?

- 13) A empresa apresenta o *feedback* do desempenho organizacional para os gestores e colaboradores?

B) GERAÇÃO DE RECEITAS

- 14) A empresa tem apresentado um fluxo de caixa positivo para sustentação operacional mínima do negócio?
- 15) A empresa tem apresentado um crescimento na receita de vendas nos últimos anos? Qual foi o percentual de crescimento?
- 16) A empresa tem apresentado um crescimento na taxa de ocupação das unidades habitacionais nos últimos anos? Atualmente qual é a taxa de ocupação?

C) DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO

- 17) De que forma a empresa desenvolve pesquisa e desenvolvimento (P&D) e novas tecnologias?
- 18) A empresa realiza investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D)?
- 19) A empresa possui uma equipe de especialistas para atuar em pesquisa e desenvolvimento? Possui uma área específica para tratar de pesquisa e desenvolvimento (P&D)?
- 20) De que forma a empresa inova em gestão de processos e produtos/serviços? Quais foram as principais inovações?

D) MARKETING

- 21) De que forma a empresa realiza interações com os clientes?
- 22) A empresa integra o cliente nos processos de desenvolvimento de um novo serviço? Se sim, de que forma?
- 23) De que forma a empresa customiza os serviços para atendimentos as necessidades e desejos dos clientes?
- 24) A empresa realiza a identificação das tendências futuras do mercado?
- 25) Se sim, a análise de informações envolve assuntos relacionados às mudanças tecnológicas, regulatórias, sociais ou mudanças ambientais?

- 26) A empresa aplica pesquisa de satisfação com os clientes para avaliar a qualidade do serviço? Com que frequência a pesquisa é aplicada?
- 27) A empresa aplica algum tipo de pesquisa de mercado? Quais são os tipos de pesquisa aplicados?

E) GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 28) Os colaboradores da empresa participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios, etc.)?
- 29) Regularmente a empresa promove reuniões departamentais para o compartilhamento de informações e conhecimentos?
- 30) De que forma os colaboradores da empresa compartilham informações e conhecimento e aprendem uns com os outros?
- 31) De que forma a empresa codifica suas experiências e conhecimentos? Que tipo de informações são codificadas? Quais as ferramentas utilizadas para a codificação e controle do conhecimento?

F) APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- 32) Quais são os mecanismos adotados pela empresa para o processo de aprendizagem organizacional?
- 33) De que forma as rotinas de aprendizagem são aplicadas na organização?
- 34) A empresa investe em treinamento e desenvolvimento ao seu quadro de colaboradores? Que tipos de treinamentos são fornecidos?

G) MANUTENÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES GERAIS

- 35) As operações diárias da empresa são flexíveis para uma demanda personalizada?
- 36) Na sua opinião, a empresa melhorou a eficiência na oferta de serviços? De que forma?
- 37) A empresa realiza um alinhamento de quais processos precisam ser sistematizados?
- 38) Os processos da empresa são desenvolvidos de forma integrada?
- 39) De que forma os processos são implementados na organização?

H) TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- 40) A empresa utiliza *softwares* para apoiar na gestão estratégica e operacional? Quais?
- 41) A empresa utiliza ferramentas de mídias sociais? Quais?
- 42) A empresa utiliza plataformas digitais para anunciar reservas e demais serviços? Quais?
- 43) A empresa possui recursos de *big data analytics* para armazenamento de informações?
- 44) A empresa realiza algum tratamento dos dados armazenados? É realizado alguma análise e monitoramento das informações coletadas?
- 45) A empresa dispõe de profissionais de TIC para atender demandas dessa área?