



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

Wendell de Moura Domingos

CAPACIDADES DINÂMICAS:

Análise das mudanças estratégicas de hotéis do Cabo de Santo Agostinho e de Porto de Galinhas, em Pernambuco

Recife

2020

WENDELL DE MOURA DOMINGOS

CAPACIDADES DINÂMICAS:

Análise das mudanças estratégicas de hotéis do Cabo de Santo Agostinho e de Porto de Galinhas, em Pernambuco

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

Área de concentração: Gestão de Empresas Hoteleiras e Turísticas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yákara Vasconcelos Pereira

Recife

2020

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

D671c Domingos, Wendell de Moura
Capacidades dinâmicas: análise das mudanças estratégicas de hotéis do Cabo de Santo Agostinho e de Porto de Galinhas, em Pernambuco / Wendell de Moura Domingos. - 2020.
111 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Yákara Vasconcelos Pereira.
Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.
Inclui referências e apêndices.

1. Mudanças estratégicas. 2. Hotelaria. 3. Porto de Galinhas. I. Pereira, Yákara Vasconcelos (Orientadora). II. Título.

338.4791 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 073)

WENDELL DE MOURA DOMINGOS

CAPACIDADES DINÂMICAS: Análise das mudanças estratégicas de hotéis do Cabo de Santo Agostinho e de Porto de Galinhas, em Pernambuco

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

Aprovado em: 09 de julho de 2020.

BANCA EXAMINADORA

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

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

Prof. Dr. Cristiano Morini (Examinador Externo)
Universidade Estadual de Campinas

Ao meu pai AluÍzio Manoel Domingos (*in memoriam*)
À minha mãe e ao meu irmão, Sandra Domingos e William Domingos

Agradecimentos

O término de uma jornada torna-se gratificante não pela chegada, mas por quem te acompanhou durante a caminhada, e nesse caso fui agraciado por boas companhias. Durante esse período encontrei pessoas cujo apoio, respeito, carinho e amor me fizeram chegar até aqui com o coração cheio de leveza, orgulho e gratidão.

Quero agradecer primeiro a Deus, não porque é de praxe, mas pelo seu infinito cuidado e amor comigo. Quero aproveitar o espaço divino e agradecer ao meu pai, Seu Aluizio, e a minha avó, Dona Da Paz, dois anjos que nesse período deixaram de me acompanhar presencialmente para me apoiar em espírito.

Agradeço a minha mãe, Sandra, que mesmo sem ter tido a oportunidade de estudar sempre ressaltou que a educação ainda transformaria a minha vida. Obrigado pelo exemplo de dedicação, de garra, de não desaminar diante das dificuldades, de afeto e de amor. Ao meu irmão, William pelo amor e companheirismo.

À Natália (vulgo Sapucaia) e a Artur, pelo incentivo, por não me deixarem esmorecer, por estarem comigo.

Aos amigos da hotelaria, este estudo partiu de vocês. A inquietação acerca das demissões e o sentimento de impotência diante das transformações de mercado deu origem a esta pesquisa. Foi gratificante ver o processo de retomada da atividade e a maneira como vocês se esforçaram para desenvolver um trabalho alicerçado na responsabilidade e no profissionalismo. A vocês meu mais sincero obrigado, especialmente a Edilson, um irmão que a hotelaria me trouxe.

Agradeço a Evelin, pela simpatia, torcida e por me ajudar em Porto de Galinhas. Aos entrevistados que mesmo diante da pandemia e em meio às demissões se dispuseram a responder as perguntas e contribuir para que esta investigação fosse finalizada. Meu mais sincero respeito e agradecimento a vocês. Que a fé em dias melhores alimente nossas esperanças e que o recomeço seja repleto de coragem e oportunidades.

Aos colegas de trabalho pela torcida, apoio e compreensão. Aos colegas de sala por todo carinho, felicidade e desespero compartilhados. Faço questão de nomeá-los para que saibam quão agraciado eu fui por ter vocês: Adrielly, Denise, Edy, Elisângela, Flávio, Raquel e Tarci. Era com vocês que eu tinha que dividir esse percurso. Era com vocês que eu tinha que estar.

Também sou grato à Marcela e Manu, que mesmo de turmas distintas não mediram esforços para me ajudar encorajando e dando aquela força na coleta dos dados.

Não posso esquecer das pessoas que apesar de não conhecer pessoalmente, contribuíram com essa jornada de forma direta ou indireta, por intermédio da Professora Yákara. São elas: João, que me familiarizou com a perspectiva das capacidades dinâmicas, muito obrigado. Agradeço a Kamilla pela disponibilidade em me ajudar durante a coleta de dados e a Naftally pelo socorro com o ATLAS.ti.

Ao programa de Pós- Graduação em Hotelaria e Turismo (PPHTur) e à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pela oportunidade de descoberta e realização pessoal concedida a mim. À Rafaela, secretária do PPHTur e demais funcionários do Departamento de Hotelaria e Turismo (DHT), pela atenção e dedicação. Aos professores: Anderson Gomes de Souza, Francisco Vicente Sales Melo, José Roberto Ferreira Guerra, Luciana Araújo de Holanda (uma das profissionais mais incríveis que eu tive a honra de conhecer), Marconi Freitas da Costa, Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa e Sergio Rodrigues Leal. Sou grato pelos ensinamentos e pelas provocações científicas. Reitero meu respeito, admiração e o muito obrigado a vocês.

Ao Professor Cristiano Morini pela disponibilidade em contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa de maneira atenta e responsável, meu respeito e gratidão.

Sou grato à Professora Viviane Salazar cuja admiração e respeito remontam desde antes da entrada no programa e que só aumentou ao longo dessa jornada. Meu muito obrigado pelas contribuições para a construção deste estudo e pela disponibilidade em compartilhar conhecimento.

À Professora Yákara Vasconcelos Pereira; a gratidão que lhe tenho não pode ser descrita. A sensibilidade, humanidade, cuidado, atenção, paciência, generosidade, rigor e respeito que nortearam a condução desta pesquisa aumentaram a minha admiração. Obrigado por todos os ensinamentos, que foram além de orientações para a escrita, e permitiram que nessa caminhada eu me tornasse um profissional mais forte e confiante para enfrentar a academia. Obrigado pela oportunidade e por ter me acompanhado em minha primeira entrada na sala de aula como professor. Muito obrigado professora.

RESUMO

Uma das questões mais discutidas no campo da administração estratégica, nos mais diversos segmentos de atuação e mesmo diante de mercados turbulentos, é como algumas organizações obtêm vantagem competitiva, ainda que estejam inseridas sob as mesmas condições contextuais externas e desenvolvam recursos internos semelhantes. Partindo dessa premissa, esta investigação tem o objetivo de analisar como as capacidades dinâmicas influenciaram as mudanças estratégicas de hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape (CIPS), no período entre 2007 e 2019. As transformações econômicas ocasionadas pela oscilação de investimentos no complexo exigiram dos meios de hospedagem, inseridos nessa região, flexibilidade para adaptarem-se às novas demandas do mercado. Para alcançar esse propósito foram elaborados os seguintes objetivos específicos: investigar as mudanças estratégicas dos hotéis analisados decorrentes das transformações mercadológicas do CIPS; identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas dos hotéis selecionados; e, analisar a existência de semelhanças e diferenças na relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas. A abordagem qualitativa foi utilizada para atender aos objetivos propostos. Foram realizadas análise de documentos que fornecem informações acerca da dinâmica econômica na localidade; e, entrevistas semiestruturadas, com colaboradores de hotéis que atuaram na região no período determinado. Os resultados obtidos demonstram que os hotéis passaram por dois momentos de adaptação nesse período. As mudanças executadas pelas empresas foram: diversificação, diferenciação e enfoque. Ademais, foram identificadas capacidades dinâmicas que deram suporte às mudanças estratégicas, a saber: capacidade de aprendizagem, gerenciar ameaças e mitigar riscos, descarte de recursos ineficientes, qualificação, renovação e turística. Portanto, foi possível observar que os microfundamentos dessas capacidades dinâmicas, a saber: a reconfiguração dos recursos internos para adequação ao ambiente externo; criação de lealdade e comprometimento dos funcionários; protocolos de tomada de decisão; tomada de decisão descentralizada; abandono dos recursos ineficazes; gestão do conhecimento; e, geração de atendimento personalizado ao turista, influenciaram as mudanças estratégicas dos hotéis analisados.

Palavras-chave: Mudanças estratégicas. Capacidades dinâmicas. Hotelaria. Porto de Galinhas. Cabo de Santo Agostinho.

ABSTRACT

One of the most discussed issues in the field of strategic management, in many market segments of activity and even in the face of turbulent markets, is how some organizations obtain competitive advantage, even though they are inserted under the same external contextual conditions and develop similar internal resources. Based on this premise, this investigation aims to analyze how dynamic capacities influenced the strategic changes of hotels located around the Suape Industrial and Port Complex (CIPS), between 2007 and 2019. The economic changes caused by the oscillation of investments in the complex required the hospitality, inserted in this region, flexibility to adapt to the new demands of the market. To achieve this purpose, the following specific objectives were elaborated: to investigate the strategic changes of the hotels analyzed as a result of the market transformations of CIPS; identify the dynamic capabilities that underlie the strategic changes of the selected hotels; and, to analyze the existence of similarities and differences in the relationship between strategic changes and the dynamic capabilities of hotels located in the Coastal Region of Cabo de Santo Agostinho and in the Region of Porto de Galinhas. The qualitative approach was used to meet the proposed objectives and analysis of documents was carried out that provide information about the economic dynamics in the locality; and, semi-structured interviews, with hotel employees who worked in the region during the specified period. The results demonstrate that the hotels went through two moments of adaptation in this period. The changes carried out by the companies were: diversification, differentiation and focus. In addition, dynamic capabilities were identified that supported strategic changes, namely: learning capability, capability to manage threats and mitigate risks, capability to “get rid of” some resources, qualification capability, renewal capability and tourism capacity. Therefore, it was possible to observe that the micro-foundations of dynamic capacities, namely: the reconfiguration of internal resources to adapt to the external environment; creating employee loyalty and commitment; decision-making protocols; decentralized decision-making; abandoning resources that were ineffective; knowledge management; and, generation of personalized service to tourists, influenced the strategic changes of the analyzed hotels.

Keywords: Strategic changes. Dynamic capabilities. Hospitality. Porto de galinhas. Cabo de santo agostinho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa com o Limite Territorial do Complexo Industrial e Portuário de Suape	18
Figura 2 - Apresentação das mudanças investigadas no momento de expansão do CIPS.....	55
Figura 3 - Influência do contexto externo e interno nas mudanças implementadas e seus aspectos situacionais.....	57
Figura 4 - Apresentação das mudanças estratégicas investigadas durante a desaceleração de investimentos no CIPS.....	61
Figura 5 - Influência do contexto externo e interno na mudança implementada e seu aspecto situacional.....	62
Figura 6 - Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas no momento de expansão do CIPS.....	66
Figura 7 - Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas no momento de desaceleração dos investimentos no CIPS.....	71
Figura 8 - Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e nas capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS).....	77
Figura 9 - Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)..	80
Figura 10 - Mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS).....	84
Figura 11 - Semelhanças e diferenças entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas e na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama crítico do conceito de capacidade dinâmicas	31
Quadro 2 - Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos.....	35
Quadro 3 – Área de cobertura do CIPS	41
Quadro 4 – Apresentação dos casos selecionados.....	43
Quadro 5 – Documentos selecionados	45
Quadro 6 – Apresentação dos sujeitos entrevistados	47
Quadro 7 – Critérios de validação e confiabilidade	49
Quadro 8 - Evolução dos investimentos do PAC em Suape de 2007 – 2018.....	53
Quadro 9 - Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos (expansão do CIPS).....	65
Quadro 10 - Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos (desaceleração do CIPS).....	70
Quadro 11 - Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS).....	75
Quadro 12: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS).....	77
Quadro 13 - Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS).....	79
Quadro 14 - Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)..	80
Quadro 15 - Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS).....	82
Quadro 16 - Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS).....	83
Quadro 17 - Semelhanças e diferenças entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas e na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho.....	86

LISTA DE SIGLAS

CAGED Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CIPS Complexo Industrial e Portuário de Suape

DMO *Destination Management Organization*

PAC Programa de Aceleração do Crescimento

RBV *Resource Based View*

Sumário

1	Introdução.....	14
1.1	Definição do problema de pesquisa.....	14
1.2	Objetivos da pesquisa.....	21
1.2.1	Objetivo geral.....	21
1.2.2	Objetivos específicos.....	21
1.3	Justificativa da escolha do tema.....	21
1.4	Estrutura da dissertação.....	23
2	Referencial teórico.....	25
2.1	Conceito de estratégia e abordagens da administração estratégica antecessoras às capacidades dinâmicas.....	25
2.2	Capacidades dinâmicas.....	29
2.2.1	Microfundamentos das capacidades dinâmicas e as mudanças estratégicas.....	33
2.2.2	Capacidades dinâmicas no turismo e hotelaria.....	37
3	Procedimentos metodológicos.....	41
3.1	Delineamento da pesquisa.....	41
3.2	Critérios de seleção dos casos e sujeitos estudados.....	42
3.3	Estudo piloto, coleta e análise de dados.....	44
3.4	Procedimentos de validação e confiabilidade.....	50
4	Análise dos resultados.....	52
4.1	Mudanças estratégicas de hotéis no entorno do CIPS.....	52
4.1.1	Oscilações de investimentos no CIPS, transformações econômicas e mudanças estratégicas implementadas por hotéis no entorno do CIPS.....	52
4.2	Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas.....	65
4.3	Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os empreendimentos da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e a Região de Porto de Galinhas.....	74

4.3.1 Mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas nos hotéis da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho.....	76
4.3.2 Mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas nos hotéis da Região de Porto de Galinhas.....	82
4.3.3 Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e a Região de Porto de Galinhas	86
5 Considerações finais.....	90
5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas	93
Referências	95
Apêndice A – Roteiro de entrevista A.....	106
Apêndice B – Roteiro de entrevista B	109
Apêndice C – Roteiro de entrevista C	112

1 Introdução

O capítulo introdutório de uma investigação tem o objetivo de conduzir o leitor pelas questões que motivaram o seu desenvolvimento. Sendo assim, este estudo inicia-se com a apresentação do enredo que fundamenta o problema de pesquisa; segue-se com a exposição dos objetivos geral e específicos; posteriormente, discute-se a justificativa de escolha do tema e por último é apresentada a estrutura adotada no processo investigativo.

1.1 Definição do problema de pesquisa

As transformações de ordem econômica, ambiental e social que ocorreram nos últimos anos têm influenciado as definições estratégicas das organizações. Essas mudanças exigiram dos dirigentes reflexão acerca da influência das externalidades ambientais na performance empresarial. Muito além da compreensão dessas influências, a percepção das empresas enquanto parte integrada de um sistema complexo envolvendo os mais diversos atores torna-se requisito para a obtenção de desempenho satisfatório.

Diante do ambiente econômico mais incerto, mudanças tecnológicas, desregulamentação de algumas atividades e velocidade das transformações exigem das empresas capacidades de adaptação (GATZERT; MARTIN, 2015; CHEN et al., 2019; SAEIDI et al., 2019; LI; EASTERBY-SMITH; HONG, 2019) para desenvolver estratégias que possibilitem alcançar vantagem competitiva (BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; TEECE, 2016), podendo culminar em mudanças estratégicas. A capacidade da empresa de adequar-se ao novo ambiente que se forma e gerar competências que lhe assegurem lucratividade é fundamental para diferenciar-se no mercado (TEECE, 2007; MAIJANEN; VIRTÁ, 2017; JANTUNEN et al., 2018). Por esse motivo, a busca por alternativas que possibilitem a consolidação nesse cenário deve levar em consideração aspectos relacionados à instabilidade mercadológica e as questões externas que podem impactar nos objetivos organizacionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENDHARDT; MARTIN, 2000; VERREYNNE et al., 2019).

A compreensão da organização enquanto parte desse sistema agregado auxilia a definição de estratégias baseadas em um processo de constante reinvenção (DONAIRES; MARTINELLI, 2019). A capacidade de reconhecer a influência dos fatores externos, além de responder e reestruturar-se com rapidez para lidar com questões impostas por transformações imprevisíveis trazem a possibilidade de criar ou sustentar a vantagem em relação aos

concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2018; COSENZ; NOTO, 2018). No entanto, vale ressaltar que apenas o reconhecimento das externalidades não garante o sucesso dos empreendimentos. É necessário que os dirigentes tenham clareza quanto à aplicação e necessidade de adaptação dos recursos (ZHANG; AMANKWAH-AMOAH; BEAVERSTOCK, 2019), assim a reconfiguração da organização é uma premissa necessária em ambientes de constante transformação (WALECZEK et al., 2019), podendo ser proativa ou reativa.

Essa reconfiguração pode estar alicerçada nas mudanças estratégicas que são necessárias para manutenção da competitividade das organizações. Tais mudanças consistem na alteração dos objetivos organizacionais (GIOIA et al., 1994) e podem ocorrer de forma contínua, por meio de ajustes estratégicos, ou, de maneira rápida e descontinuada mediante a mudança radical (THUSHMAN; ROMANELLI, 1985; DOMINGUEZ; GALÁN-GONZALEZ; BARROSO, 2015; AL-DAAJA, 2017). A mudança estratégica também deve ser observada sob a perspectiva da integração entre conteúdo, processo e contexto, levando em consideração os agentes internos e externos que possam influenciar as ações estratégicas da empresa (PETTIGREW, 1987).

Dentre os fatores externos responsáveis pelas modificações mercadológicas e o consequente aumento da competição pode-se destacar a revolução do comportamento de consumo, ocasionada pelo advento da tecnologia, que alterou a dinâmica de diversos setores da economia, com destaque para o setor de turismo (AMPOUNTOLAS, 2018; VERREYNNE et al., 2019). Essa alteração no comportamento de consumo, motivada pela conectividade, interfere consideravelmente na indústria turística, especialmente na esfera de hospedagem (WILLIAMS; SHAW, 2011). O avanço da economia compartilhada e a mitigação das barreiras de entrada nesse mercado, além de aumentar a concorrência também acirraram a competição entre as empresas que permaneceram ofertando os serviços de hospedagem sem adequar-se às novas demandas (FANG; YE; LAW, 2016; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017; LORDE; JACOB; WEEKES, 2019).

Outro fator importante que contribui para a dinâmica do setor de turismo, e que afeta consequentemente a indústria da hospitalidade, é a disputa territorial pelas diferentes atividades econômicas (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015; JAKUS; AKHUNDJANOV, 2019). O desenvolvimento de uma região implica na necessidade de diálogos constantes entre os mais diversos setores. Um possível acirramento espacial, revelado por disputa das atividades econômicas por território, pode contribuir para que determinadas indústrias sejam ignoradas

em prol de outras a depender dos aspectos econômicos e sociais das regiões (JAKUS; AKHUNDJANOV, 2019).

Diante das transformações econômicas, ambientais e sociais, das mudanças mercadológicas impulsionadas pelo avanço tecnológico e demandas da economia global, há mais dificuldade das empresas de se desenvolverem de forma satisfatória e garantirem vantagem competitiva nesse cenário regido pelo dinamismo e volatilidade do ambiente de negócios (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). A partir do intuito de compreender essas questões e a razão da vantagem competitiva que algumas empresas conseguem ter em mercados complexos (HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE, 2014), Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram uma proposta para auxiliar na gestão estratégica, conhecida como capacidades dinâmicas. Tida como emergente à *Resource Based View* (RBV), abordagem estratégica que leva em consideração os recursos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva (NEWBERT, 2007; NIEVES; HALLER, 2014), as capacidades dinâmicas têm como objetivo o desenvolvimento de estratégias levando em consideração as mudanças ambientais imprevisíveis e a capacidade dos empreendimentos em reconfigurar os recursos internos para se adaptar ou até mesmo influenciar as mudanças no ambiente externo e obter vantagem em relação aos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE, 2014).

As organizações competem com a possibilidade de renovação e transformação de suas capacidades organizacionais, esse fato torna-se ainda mais evidente nas empresas inseridas em mercados dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WHEELER, 2002; NIELSEN, 2006). Destaca-se que nessa abordagem a capacidade de adaptação é compreendida como uma ação estratégica proativa ou reativa ao ambiente.

Sendo assim, o escopo de estudo dessa perspectiva está em como as organizações se antecipam e respondem às transformações ambientais, adaptam-se as novas demandas de mercado e criam um ambiente favorável, integrativo e capaz de fornecer vantagem competitiva reconfigurando suas capacidades internas e externas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). É importante ressaltar que o conceito de adaptação sob a ótica das capacidades dinâmicas refere-se à adaptabilidade das organizações diante de mercados complexos e emergentes com o intuito de criar vantagem competitiva (WANG, AHMED, 2007). Não se deve associar o termo às modificações realizadas pelas empresas para apenas sobreviver ao mercado, mas também às mudanças antecipadas realizadas diante dos fatores ambientais observados.

Levando esses aspectos em consideração buscou-se identificar uma região que atendesse às características dos mercados dinâmicos e possuísse forte potencial para o desenvolvimento do turismo, assim, parte do Litoral Sul de Pernambuco, que é também uma das regiões turísticas mais importantes do estado, foi selecionado para a realização do estudo. A presença de arrecifes em toda a sua costa, característica dessa área geográfica (MACHADO et al., 2018), permite a formação de piscinas naturais e contribui para a criação de uma paisagem singular e de grande apelo turístico (CORREIA et al., 2018). Fortemente marcada pela herança canavieira e especulação acerca do desenvolvimento de um complexo portuário (GUMIERO, 2018), a localidade aproveitou esses aspectos para iniciar um processo de transição e apostar no turismo como atividade econômica.

Desde a década de 1960 há um debate relacionado às possibilidades de desenvolvimento econômico dessa região, principalmente acerca da criação de um complexo industrial e portuário como alternativa para mudar a dinâmica econômica e combater as desigualdades regionais do estado e do país (OLIVEIRA, 2013; GUMIERO, 2018). Assim nasceu o Complexo Industrial e Portuário de Suape (CIPS), em uma área que integra os municípios do Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca, em meados de 1983 (GUMIERO, 2018). Mas, por questões políticas e econômicas do país, o CIPS foi sendo esquecido nos anos posteriores (GUMIERO, 2018, BRADSHAW; JANNUZZI, 2019).

O desenvolvimento econômico prometido pela implantação do CIPS não aconteceu efetivamente visto que a geração de empregos diretos até o ano de 2006 foi de aproximadamente 6,6 mil, número significativamente inferior ao esperado pela população (GUMIERO, 2018). Por esse motivo, as gestões municipais vislumbraram a atividade turística, oportunizado pelos aspectos naturais dessa área, como uma alternativa de crescimento econômico e geração de emprego na região (CORREIA et al., 2018).

O município de Ipojuca, que sempre teve sua economia baseada no cultivo da cana de açúcar, com o desenvolvimento da praia de Porto de Galinhas, passa a ter o turismo, de fato, como uma nova alternativa de renda (VALENÇA et al., 2010). Os esforços da indústria hoteleira da região, que começam a surgir em meados da década de 1980, logo transformaram a área em uma das destinações turísticas mais importantes do país. O sistema de gestão dos equipamentos turísticos adotado pelo destino, uma parceria público-privada lhe rendeu premiações consecutivas em revistas e eventos especializados em turismo e transformaram o local em uma das viagens mais desejadas pelos turistas brasileiros (VALENÇA et al., 2010).

Em contrapartida, o Cabo de Santo Agostinho, com histórico canavieiro semelhante, levou um tempo maior para desenvolver a atividade turística em seu território. Com uma costa

de aproximadamente 24 km, o primeiro grupo de hotéis apenas surgiu na região por volta do final da década de 1990 (GEHLEN et al., 2010). A localização estratégica, próxima à capital pernambucana e Porto de Galinhas, permitiu a sua inserção em um dos corredores turísticos mais significativos da costa nordestina.

No entanto, diferentemente do que ocorreu em Porto de Galinhas, o litoral do Cabo de Santo Agostinho não se consolidou como destino turístico da forma esperada pelas empresas de hospedagem instaladas. A atividade turística continuou a ser subutilizada e os esforços para o desenvolvimento da atividade foram esquecidos com a expectativa de crescimento das indústrias petroleira, de construção civil e naval, em 2007 (OLIVEIRA, 2013; GUMIERO, 2018), em virtude da primeira edição do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, plano do governo federal de incentivo ao desenvolvimento. Esses investimentos permitiram que entre os anos de 2007 e 2015, com as edições do PAC (2007-2010) e do PAC II (2011–2014), o CIPS recebesse aporte de capital público e privado significativamente superior aos anos anteriores para crescimento e evolução do setor energético (GUMIERO, 2018), transformando a região em uma das áreas mais promissoras do país.

O território cujo turismo era visto como indutor de desenvolvimento econômico e significativo na geração de emprego e renda é surpreendido por um processo migratório desordenado – o número de trabalhadores no complexo foi estimado em 50 000 no ano de 2012 (SANTOS, 2012) - tem o seu espaço completamente alterado por ocupações irregulares, assim como é assolado por um intenso processo de marginalização de sua área costeira. Esses problemas surgem como consequência dos incentivos financeiros e o desenvolvimento do CIPS que trouxe, novamente, especulações relacionadas à geração de emprego, habitação e crescimento econômico regional (GUMIERO, 2018).

Atualmente, o CIPS ocupa uma região de aproximadamente 785 mil metros quadrados. O Cabo de Santo Agostinho abriga 40% de seu território, e Ipojuca, cerca de 60% do complexo (GUMIERO, 2018), como pode ser observado na Figura 1. A partir do início dos anos 2000 os investimentos no CIPS foram retomados pelo Estado como medida estratégica para recuperar a economia regional, sendo assim, teve início o processo de ascensão como um dos principais complexos industriais do país (GUMIERO, 2018; BRADSHAW; JANNUZZI, 2019).

anteriormente (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015). Atuando em mercados distintos, quanto ao nível de desenvolvimento da atividade turística, a indústria hoteleira das duas regiões precisou se adaptar e sob diferentes cenários e perspectivas de crescimento, a relação do setor com o meio ambiente adotou posicionamento estratégico de explorar a oportunidade.

As empresas que se instalaram dentro do complexo tinham a necessidade urgente de alojamento. Enquanto que no Cabo de Santo Agostinho esse fator representava oportunidade de negócios e ocupação hoteleira elevada; em Porto de Galinhas, os grandes hotéis perceberam a ascensão do CIPS como ameaça ao turismo na região e adotaram algumas medidas para proteger a atividade turística, tais como o aumento dos preços das diárias, para evitar que o local fosse visto como primeira alternativa de acomodação para trabalhadores do complexo. Em contrapartida, estabelecimentos menores também localizados nessa área, assim como ocorreu no Cabo de Santo de Agostinho, aproveitaram o momento para aumentarem os ganhos financeiros e chegaram a arrendar suas estruturas para que servissem de dormitório para os trabalhadores do complexo.

Os hotéis do Cabo de Santo Agostinho focaram esforços em atender à demanda de hospedagem do CIPS e reconfiguraram seus recursos. Observou-se a expansão de hotéis existentes, o surgimento de novos equipamentos de hospitalidade e inclusive a criação de empreendimentos hoteleiros especificamente empresariais na região. Em Porto de Galinhas houve aumento da oferta de empreendimentos do segmento econômico e utilitário.

A literatura advoga que o aumento rápido e considerável da população traz aspectos negativos como aglomeração e representa um dos desafios mais significativos para as cidades (ZHANG; SUN; LI, 2017). Assim, no campo social, entre os anos de 2003 a 2015, Ipojuca, apesar de apresentar considerável desenvolvimento econômico, obteve altos índices de vulnerabilidade social e as piores taxas de educação em relação a outros municípios do território estratégico de Suape, como fora observado por Gumiero (2018) em estudo que analisa os períodos de desenvolvimento do CIPS. Além das questões sociais, os arredores de espaços portuários geralmente enfrentam problemas relacionados à dinâmica de mercado (ABRAHÃO; GANDARA, 2014; ROCHA NETO; CRAVIDÃO 2015) que esses empreendimentos ocasionam.

Entre 2007 e 2015, a região transformou-se em um verdadeiro conglomerado de empresas com os diferentes setores econômicos disputando espaço e investimentos do poder público, com o destaque para os setores energéticos de petróleo e gás que se sobrepuseram às demais atividades econômicas (GUMIERO, 2018). No entanto, em 2015, houve uma desaceleração dos investimentos no CIPS, e a região foi novamente transformada. Diante desse

cenário, algumas organizações do setor de hospedagem não sobreviveram ao mercado encerrando suas atividades, outras, porém, conseguiram diferenciar-se dos demais e tiveram desempenho satisfatório em relação aos concorrentes.

A partir dos pressupostos da perspectiva das capacidades dinâmicas, dos fatos apresentados e considerando o CIPS como principal ator de transformação econômica da região surge o interesse de identificar como a indústria hoteleira local implementou mudanças estratégicas. Sendo assim, alcança-se o seguinte problema de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas influenciaram às mudanças estratégicas de hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape, no período entre 2007 e 2019?

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos que norteiam esta investigação são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas influenciaram as mudanças estratégicas de hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape, no período entre 2007 e 2019.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Investigar as mudanças estratégicas dos hotéis analisados decorrentes das transformações mercadológicas do CIPS;
- II. Identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas dos hotéis selecionados;
- III. Analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas

1.3 Justificativa da escolha do tema

É a partir dos aspectos centrais apresentados acerca das capacidades dinâmicas que esta investigação se desenvolve. Leva-se em consideração para a construção e definição da

problemática as modificações ambientais e a capacidade de adaptação ao implementar mudanças estratégicas por hotéis ambientados em um cenário com concorrência acirrada, transformações rápidas e significativas no espaço de negócios, assim como a exigência de respostas velozes às novas demandas de mercado.

Largamente aplicada na indústria de manufatura, a perspectiva das capacidades dinâmicas ainda é subutilizada nos estudos com empresas de hospitalidade (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016). Dada as suas especificidades e a mobilidade do mercado no turismo, é fundamental compreender o processo de adaptação estratégica desses empreendimentos frente a um ambiente com modificações rápidas e significativas (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016; AMPOUNTOLAS, 2018; VERREYNNE et al., 2019; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O interesse acadêmico por pesquisas na área das capacidades dinâmicas, apesar de crescente, também tem enfrentado dificuldades relacionadas à falta de consenso em relação à aplicabilidade e ao elevado índice de interpretações ambíguas do conceito (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; ALBORT-MORANT et al., 2018). No entanto, pode-se observar que apesar das divergências apresentadas na literatura, existe concordância quanto às mudanças no ambiente e a reconfiguração dos recursos organizacionais como aspectos centrais dessa perspectiva, baseados nos três estudos seminais do construto (FUKUZAWA, 2015; ALBORT-MORANT et al., 2018), a saber: Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Zollo e Winter (2002).

O estudo das capacidades dinâmicas na indústria da hotelaria no entorno do complexo se justifica, principalmente, por duas razões, primeiramente pelas especificidades da área; e segundo pela sua importância social no que diz respeito à geração de emprego e fomento da economia (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2015; BAUM, 2019). Além de contribuir para qualificar as estratégias adotadas por empresas do setor e para compreensão da criação de vantagem competitiva (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019), uma vez que em ambientes complexos e dinâmicos como esses, a vantagem competitiva tende a ser temporal (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas também auxiliam o entendimento de que os recursos que podem garantir a vantagem competitiva não são exclusivamente endógenos, por esse motivo se faz necessário identificar a forma como as externalidades podem interferir no empreendimento e a partir disso reavaliar o posicionamento estratégico e criar condições favoráveis para o seu desenvolvimento (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2009).

Nieves, Quintana e Osorio (2015) ao pesquisar as capacidades dinâmicas na indústria hoteleira reconhecem as particularidades do setor e a dificuldade de generalização na aplicação dos resultados de pesquisa na área. Os autores indicam a necessidade de realizar estudos nas empresas de hospedagem inseridas em ambientes complexos e dinâmicos e que permitam a comparabilidade.

Dessa forma, acredita-se que apresentar uma comparação entre as organizações localizadas numa mesma região, mas que possuem características e processos de desenvolvimento da atividade turística distintos contribui para a academia e no desenvolvimento da perspectiva das capacidades dinâmicas (MERRIAM; TISDELL, 2015). Por esse motivo, optou-se por estudar hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape - PE, que se caracteriza como importante ator de transformação econômica regional.

As disputas territoriais entre diferentes setores da economia, especificamente a indústria da construção civil, a petroleira e o turismo, concernem à área deste estudo um ambiente de mercado complexo e dinâmico. Fato que reafirma a assertiva na escolha desse território para utilização da abordagem das capacidades dinâmicas em indústrias de hospitalidade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015).

Visto que o setor tem papel fundamental quanto à geração de emprego (BAUM, 2019), fomento da economia e manutenção da atividade turística (DOGRU; BULUT, 2018) da região, identificar a forma que as empresas têm enfrentado as mudanças ambientais nos últimos anos gera impacto econômico e social. É importante que os gestores hoteleiros identifiquem, aproveitem as oportunidades e criem “[...] estruturas mais flexíveis que lhes permitam adaptar-se ao ambiente em mudança” (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019, p. 421).

Ademais, estudar as capacidades dinâmicas nos meios de hospedagem se justifica pelos seguintes motivos, quais sejam: a) pela contribuição acadêmica para o setor da hotelaria, do turismo e da administração estratégica; b) devido às particularidades e competitividade observadas nesse mercado; c) pela importância dessas organizações enquanto propulsoras de desenvolvimento econômico e geração de emprego; d) pela mutabilidade do ambiente econômico atual; e, e) pelo entendimento acerca do processo de adaptação das organizações para alcançar vantagem competitiva.

1.4 Estrutura da dissertação

Este estudo estrutura-se da seguinte forma: no capítulo 1, de introdução, foram apresentadas as questões que guiaram o processo de pesquisa; o capítulo 2 refere-se às abordagens teóricas que fundamentam a investigação, discute-se acerca da visão das capacidades dinâmicas e seus aspectos centrais, as mudanças estratégicas, assim como as capacidades dinâmicas na hotelaria e no turismo; no capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados a fim de responder aos questionamentos levantados por esta investigação, que antecedem os resultados, a análise e as considerações finais. Para finalizar são expostos os apêndices.

2 Referencial teórico

Nesta seção são apresentados conceitos norteadores da investigação. Inicialmente revela-se a definição de estratégia adotada para orientar a construção da pesquisa e são elencadas abordagens estratégicas antecessoras às capacidades dinâmicas. Depois se faz a discussão acerca das questões teóricas das capacidades dinâmicas, além de abordar os microfundamentos e a mudança estratégica, posteriormente se discorre sobre estudos realizados sob a perspectiva das capacidades dinâmicas no turismo e na hotelaria.

2.1 Conceito de estratégia e abordagens da administração estratégica antecessoras às capacidades dinâmicas

Em meados da década de 1960 o conceito de estratégia enquanto ferramenta competitiva capaz de auxiliar os líderes no processo de tomada de decisão chega às organizações (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, 1994). Desde então, diversos trabalhos foram realizados (PORTER, 1996; WARD; BICKFORD; LEONG, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) com o intuito de entender o seu significado e contribuição no desenvolvimento das empresas (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

É importante ressaltar que embora tenha ocorrido crescimento significativo dos estudos acerca da estratégia nos anos que se seguiram à publicação de Chandler (1963), cujas descrições detalhadas dos problemas estratégicos enfrentados pelas organizações contribuíram para o desenvolvimento de teoria nesse campo do conhecimento (KETCHEN JÚNIOR; BOYD; BERGH, 2008), até a atualidade, o conceito de estratégia não apresenta uniformidade e a gestão estratégica nas organizações pode ser abordada sob as mais diversas perspectivas (KETCHEN JÚNIOR; BOYD; BERGH, 2008; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

Acerca dessas perspectivas pode-se destacar o reconhecimento de Porter (1996) em relação à essência da estratégia, que consiste em executar atividades de uma forma diferente dos rivais, ou seja, preocupa-se em criar uma posição valiosa frente a seus concorrentes, por meio das atividades que desenvolve. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) observam a estratégia como um sistema de ações integradas com o intuito de moldar uma empresa e influenciar seu desempenho.

Com base nas definições apresentadas, o conceito de estratégia adotado nesta pesquisa compreende um conjunto de ações desenvolvidas pelas organizações com a alocação adequada

dos recursos disponíveis, cujo intuito é criar vantagem competitiva, tendo como referência os objetivos almejados pela organização ao longo do tempo e as demandas impostas pelo meio (PORTER, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Após breve elucidação sobre o conceito de estratégia, se faz necessário discorrer acerca das abordagens teóricas que antecederam e influenciaram o surgimento da perspectiva das capacidades dinâmicas. Sendo assim, pôde-se observar que a abordagem dominante de estratégia nos anos 80 esteve baseada nas forças competitivas de Porter (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Sua essência consiste na formulação de uma estratégia competitiva fundamentada na relação da organização com o ambiente, mais especificamente a indústria, em que está inserida (PORTER, 2004; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Para Porter (2004) duas questões fundamentam a escolha de uma estratégia, a primeira diz respeito a quão atrativa a indústria pode ser para a obtenção de uma vantagem competitiva ao longo do tempo, e a segunda, refere-se aos fatores que determinam o sucesso no setor em que a organização compete. O autor ampliou o conceito de concorrência inserindo elementos determinantes que vão além dos rivais diretos da organização, assim o ambiente externo torna-se o influenciador preponderante do desempenho (BIRKINSHAW; HOOD; YOUNG, 2005).

O ambiente setorial pode ser analisado por meio das cinco forças competitivas (PORTER, 2004), a saber: ameaças de novos competidores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os competidores existentes. Essa ferramenta possibilita a análise do nível de competitividade e da estrutura da indústria, trata-se de uma abordagem focada na influência das externalidades da vantagem obtida e na definição de estratégia das organizações. Pode ser usada para ajudar a empresa a encontrar uma posição em um setor do qual possa se defender melhor contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nos anos 90, o foco da análise da administração estratégica passou do ambiente externo para o ambiente interno das empresas, surgindo a *Resource Based View* (RBV) que defende que a fonte de vantagem competitiva sustentável advém dos recursos internos da organização, uma vez que os recursos disponíveis no mercado são homogêneos e não devem oferecer vantagem competitiva (BARNEY, 1986). A RBV foi fortemente influenciada pelos estudos de três economistas: Edith Penrose, Joseph Schumpeter e David Ricardo. A primeira influência foi o livro *The Theory of the Growth of the Firm*, publicado por Penrose (2009) em 1959, cuja ênfase da discussão reside na importância dos recursos das firmas no processo produtivo, assim a RBV talvez seja uma das teorias mais influentes no campo da gestão estratégica (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JÚNIOR, 2001; POWELL, 2001).

Por recursos, considera-se ativos tangíveis e intangíveis que possam representar força ou fraqueza para a organização (WERNERFELT, 1984). Outro aspecto importante a se reconhecer acerca dessa abordagem estratégica diz respeito ao pressuposto de que as organizações possuem recursos heterogêneos e que essas diferenças são sustentadas ao longo do tempo (BARNEY, 1991). Para tornar-se fonte de vantagem competitiva os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis por seus concorrentes (BARNEY, 1991; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016; BROMILEY; RAU, 2016).

No entanto, um aspecto importante parece ter sido negligenciado pelas abordagens apresentadas anteriormente, a dinâmica dos mercados. As indústrias com rápida transformação apresentam a necessidade de uma abordagem expandida para entender como a vantagem competitiva pode ser alcançada (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Porter (1996) reconhece as mudanças ocasionadas pelos mercados globais, assim como o empenho das organizações para se tornarem mais ágeis no ambiente de negócios, embora ressalte a necessidade de cautela ao analisar a competitividade e o grau de dinamismo do mercado na formulação de estratégias.

Por outro lado, Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001) saem em defesa da RBV ao afirmarem que a lógica apresentada se aplica tanto em ambientes com rápida mudança quanto em mercados estáveis. Para esses autores as rápidas transformações em um dado segmento podem, em algum momento, transformar o valor de uma capacidade, os recursos que outrora pudessem ser valiosos podem deixar de representar uma vantagem. Outros autores (PRIEM; BUTLER, 2001; WANG; AHMED, 2007; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016), no entanto, consideram que a forma como a RBV se desenvolveu e assumiu a estabilidade nos mercados, deixando uma lacuna relacionada às mudanças imprevisíveis (NEWBERT, 2007), fez surgir a perspectiva das capacidades dinâmicas.

Esse questionamento acerca da estabilidade do sistema econômico remonta desde o início do século XX, quando Schumpeter (1983) apresenta pela primeira vez, em uma publicação alemã de 1911, a lógica do desenvolvimento econômico baseada na suscetibilidade de mudanças imprevistas. O autor é um dos primeiros expoentes do entendimento da competição fundamentada na inovação (PAVLOU; SAWY, 2011) a partir da destruição criativa. Essa discussão relaciona-se à maneira como empreendedores poderiam responder às alterações da estrutura econômica existentes e identifica a necessidade de reconfigurar os recursos para responder às mudanças da economia e conseqüentemente interferir no mercado. Portanto, essa visão fornece fundamentos importantes, para a construção da visão das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PAVLOU; SAWY, 2011).

Já Penrose (2009), em 1959, tida como pioneira dos estudos estratégicos baseados nos recursos internos das organizações e uma das influências para a RBV (RUGMAN; VERBEKE, 2002; LOCKETT, 2005), contribui ao demonstrar a trajetória de aquisição, utilização e expansão dos recursos de uma organização (RUGMAN; VERBEKE, 2002). Essa influência pode ser observada no processo heterogêneo de reconfiguração dos recursos, uma vez que as empresas apresentam sistemas distintos de adaptabilidade das suas capacidades (PENROSE, 2009) e amplamente aceito tanto pela RBV quanto pelas capacidades dinâmicas.

Nelson e Winter (1982) também contribuíram de maneira significativa ao desenvolverem a teoria da economia evolutiva das capacidades e do comportamento de empresas que atuam em setores marcados pelas mudanças. Os autores reconhecem a importância da mudança econômica e abordam aspectos como a resposta das empresas às transformações e o crescimento econômico e a concorrência alicerçada na inovação. O papel das rotinas, das dependências do caminho e do aprendizado organizacional assumido por Teece, Pisano e Shuen (1997) foi influenciado pela capacidade de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas e responder ao ambiente competitivo, perspectiva proposta por Nelson e Winter (1982).

Ainda em relação às influências das capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam Williamson (1985) no que diz respeito à necessidade de integração entre a organização e o mercado. Os criadores das capacidades dinâmicas, no entanto, discordam ao considerar que a economia de custos de transação não abarca a compreensão do gerenciamento estratégico distinto e afirmam que, diferentemente do que propunha Williamson (1985), a ênfase nos recursos dinâmicos não se dá apenas para proteger o valor, mas também para criá-lo (TEECE, 2009).

Barney (1986) contribui ao abordar a competitividade estratégica dos ativos organizacionais. Sendo assim, o autor alcança a compreensão de que um recurso que possa ser facilmente adquirido pelo concorrente não deve ser avaliado como estratégico (tal compreensão se tornou posteriormente um dos princípios fundamentais da RBV) (BARNEY, 1986; 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O autor ainda resalta que à medida que os mercados são mais eficientes há menos espaço para criar vantagem competitiva (BARNEY, 1986). No entanto, na perspectiva das capacidades dinâmicas, as mudanças nos mercados criam oportunidades.

Dessa forma, enquanto houver recursos idiossincráticos, serão criadas situações de mercado reduzidas o que proporcionará oportunidades de vantagem competitiva (TEECE, 2009). Apesar de reafirmar a natureza estática da RBV, Teece (2009) reconhece a sua

contribuição teórica para a construção da perspectiva das capacidades dinâmicas. Como resultado, fundamentada pelos estudos elencados anteriormente e com o intuito de preencher o espaço deixado pela RBV (BARRETO, 2010), Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolvem a perspectiva baseada nos mercados em constante transformação nomeada de capacidades dinâmicas, cujos principais aspectos são elencados na próxima seção.

2.2 Capacidades dinâmicas

Esta seção tem por objetivo apresentar as capacidades dinâmicas, perspectiva teórica do campo da administração estratégica revelada por Teece, Pisano e Shuen (1997). Além de explicá-las, são elencadas suas principais influências, as convergências e divergências acadêmicas do conceito e de que forma os autores seminais e os que propuseram sua revisão se complementam e fornecem contribuições para a consolidação. O intuito é familiarizar o leitor com o principal construto desta investigação e possibilitar o entendimento da escolha dessa perspectiva para a condução do estudo, assim como revelar a sua relação com a mudança estratégica.

Com base nos fundamentos teóricos apresentados por Schumpeter (1983), Penrose (2009), Nelson e Winter (1982), Williamson (1985) e Barney (1986); e, influenciados pelas mudanças no mercado, Teece e Pisano (1994) perceberam a necessidade da expansão paradigmática para explicar como ocorre o processo de obtenção e manutenção da vantagem competitiva. Os autores identificam dois aspectos fundamentais, o primeiro se refere ao caráter mutável do ambiente; e o segundo diz respeito à capacidade estratégica de adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências internas e externas da organização para mudar o ambiente (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A sugestão dessa capacidade representa uma extensão da RBV (BARRETO, 2010).

Vale salientar que o termo dinâmico, nesse caso, refere-se à capacidade de renovar competências, e assim adaptar-se e integrar-se ao ambiente de negócios em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), fatores ignorados pelo posicionamento padrão do mercado ou pela abordagem de análise da indústria e que se tornou central para essa perspectiva (TEECE, 2009). Com base no reconhecimento das modificações ambientais, os autores se concentraram em um contexto externo particular, especificamente nos ambientes em constante transformação (BARRETO, 2010). Sendo assim, os recursos dinâmicos foram propostos como um meio de lidar com mercados turbulentos, auxiliando os gestores a estender, modificar e reconfigurar os

recursos existentes para que pudessem corresponder a essas alterações (PAVLOU; SAWY, 2011).

Teece, Pisano e Shuen (1997) salientam que além de reconhecer e desenvolver as capacidades dinâmicas no ambiente organizacional é necessário aplicá-las no mercado para obter vantagem competitiva. Sendo assim, levando em consideração os aspectos relacionados à adaptabilidade das organizações e sua congruência com a mutabilidade do ambiente, os autores conceituam capacidades dinâmicas como “[...] a capacidade da empresa de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

Após a publicação seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), que incluiu as capacidades dinâmicas no campo da administração estratégica, diferentes estudos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; BENDIG et al., 2018; ZHANG; AMANKWAH-AMOA; BEAVERSTOCK, 2019) foram desenvolvidos com o objetivo de revisar o conceito e discutir sua real função para explicar o desempenho de empresas e na obtenção de vantagem competitiva. Embora tenha ocorrido crescimento significativo de pesquisas na área, ainda não há concordância em relação ao seu conceito (WINTER, 2003; ALBORT-MORANT et al., 2019) nem quanto a sua influência no sucesso das organizações (SUDDABY et al., 2019), havendo até mesmo visões concorrentes (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Eisenhardt e Martin (2000), por exemplo, propuseram a revisão do conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), por considerarem que, apesar de possuírem processos idiossincráticos de desenvolvimento, os recursos dinâmicos de uma organização podem apresentar semelhanças com os rivais. Isso se daria pelo fato das empresas de determinado segmento identificarem as melhores práticas do mercado e a partir disso desenvolverem os mesmos recursos, ainda que adotem uma trajetória de aquisição distinta.

Esses pesquisadores ainda afirmam que, em ambientes altamente instáveis, os processos de desenvolvimento dos recursos dinâmicos adquirem caráter experiencial com resultados imprevisíveis. Por esse motivo, as capacidades dinâmicas tornam-se condições necessárias para que se obtenha a vantagem competitiva, mas não são suficientes, sustentáveis e nem aplicáveis em mercados de alta velocidade (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Sendo assim conceituam as capacidades dinâmicas como “[...] rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107). As significativas divergências desse conceito para o de Teece, Pisano e Shuen (1997) relacionam-se à evolução dos recursos dinâmicos, a sua função na obtenção de vantagem

competitiva e atuação em mercados consideravelmente instáveis. Eisenhardt e Martin (2000) apresentam essas divergências e explicam os pontos de distinção.

Teece (2018) ressalta o seu desacordo com Eisenhardt e Martin (2000) ao afirmar que a definição de recursos dinâmicos como rotinas organizacionais e regras gerenciais bem definidas é limitada. Uma vez que a adaptação de um negócio em estágio inicial exige dos gestores tanto caráter intuitivo e experiencial quanto a análise mais cuidadosa (TEECE, 2012). Nesse caso, de adaptação a uma demanda mercadológica imprevisível, dificilmente haverá uma rotina padronizada para o desenvolvimento de novas capacidades (TEECE, 2012; 2018).

Outra publicação que aborda questões pertinentes ao conceito das capacidades dinâmicas é de Zollo e Winter (2002). No estudo busca-se identificar a natureza e evolução do construto vinculando-o aos processos de aprendizagem e às rotinas operacionais. Os autores definem as capacidades dinâmicas como “[...] padrões sistemáticos de atividade organizacional voltados à geração e adaptação de rotinas operacionais” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 348) e se desenvolvem sob três mecanismos: acumulação de experiências passadas, articulação e codificação desse conhecimento. Definição significativamente diferente das duas anteriores.

Diante das críticas, questionamentos e conceituações Teece é o autor proeminente no assunto, e em 2007, começou a pesquisar a natureza das capacidades dinâmicas. Assim, para atuar em ambientes instáveis as empresas precisam de agilidade para adaptar-se as novas demandas de recursos que possibilitem influenciar e moldar o mercado de atuação e também desenvolver novos modelos de negócios e a integração dessas capacidades seria responsável pela garantia de vantagem sustentável (TEECE, 2007).

O autor ainda avalia que as capacidades dinâmicas não devem ser vistas, apenas, sob a perspectiva operacional, uma vez que o processo de detecção, desenvolvimento e adaptação para atender a uma nova exigência influencia a tomada de decisão e molda a organização para atingir novos objetivos, sendo necessária a modificação do modelo de negócios (TEECE, 2018). Assim, o sucesso nos negócios estaria condicionado à habilidade de descobrir novas oportunidades e reconfigurar seus recursos para agir rapidamente (TEECE, 2007).

É importante ressaltar, no entanto, que a essência das capacidades dinâmicas não está em criar novas oportunidades antes dos concorrentes, mas de executar a adaptação exigida pela transformação no ambiente de negócios de maneira eficaz e em tempo hábil (TEECE, 2009). Para manter-se competitiva nesse espaço é preciso consciência da necessidade de continuidade do processo de adaptação. Isso permitirá mais flexibilidade adaptativa e conseqüentemente trará sucesso em suas ações, tendo em vista que “[...] empresas dinamicamente competitivas não apenas constroem defesas à concorrência; elas ajudam a moldar a concorrência e os resultados

do mercado” (TEECE, 2007, p. 1344). O propósito de Teece (2007) com essa publicação foi apresentar a natureza e os microfundamentos das capacidades dinâmicas, possibilitando entendimento mais adequado da abordagem.

Com base na evolução da pesquisa de Teece (2007), em relação aos microfundamentos das capacidades dinâmicas, Bendig et al. (2018, p. 799) conceituam os recursos dinâmicos como “[...] a capacidade de uma empresa desenvolver competências funcionais que lhe permitam detectar, capturar e reconfigurar nos domínios de marketing, PeD e produção”. Observa-se ainda que essa pesquisa tem enfoque no papel do CEO para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Já Zhang, Amankwah-Amoah e Beaverstock (2019) investigam o mau funcionamento das capacidades dinâmicas como responsável pelo fracasso de empresas chinesas em mercados emergentes. Os autores identificam quatro capacidades, a saber: capacidade cognitiva, ou seja, o reconhecimento das externalidades; capacidade de estruturação, que se refere à estruturação dos recursos; capacidade integradora, corresponde à integração e inovação de recursos; e, capacidade de alavancagem, que diz respeito à aplicação de recursos. Os autores identificam que falhas no desenvolvimento dessas capacidades podem ser responsáveis pelos insucessos das organizações no processo de transição do modelo de negócios para atender as novas demandas.

Levando em consideração os estudos desenvolvidos por Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Teece (2007), Bendig et al. (2018) e Zhang, Amankwah-Amoah e Beaverstock (2019), sistematizados no Quadro 1, nesta investigação adota-se a perspectiva de Teece (2007).

Quadro 1 – Panorama crítico do conceito de capacidades dinâmicas

Autores	Conceitos	Análises
Teece Pisano e Shuen (1997)	“A capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança.” (p. 516)	As capacidades dinâmicas fornecem vantagem competitiva em ambientes dinâmicos
Eisenhardt e Martin (2000)	“Os processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para corresponder e até mesmo criar mudanças de mercado; capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”. (p. 1006)	As capacidades dinâmicas são importantes, mas não suficientes para obtenção de vantagem competitiva.

Zollo e Winter (2002)	“Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.” (p. 340)	As capacidades dinâmicas se desenvolvem a partir de experiências passadas, articulação e codificação do conhecimento e apenas subsidiam vantagem competitiva em mercados mutáveis se houver um procedimento de estruturação contínua do conhecimento obtido pela organização.
Teece (2007)	“Para fins analíticos, os recursos dinâmicos podem ser desagregados na capacidade (1) de detectar e moldar oportunidades e ameaças, (2) para aproveitar oportunidades e (3) manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa.” (p. 1319)	As capacidades dinâmicas foram desmembradas e seus microfundamentos foram apresentados.
Bendig et al. (2018)	“A capacidade da empresa de desenvolver novas competências funcionais que lhe permitam detectar, capturar e transformar nos domínios de marketing, P&D e produção.” (p. 799)	Baseia-se no estudo dos microfundamentos de Teece (2007). Adota as capacidades dinâmicas no âmbito funcional da organização.
Zhang, Amankwah-Amoah e Beaverstock (2019)	Sugerem quatro capacidades: capacidade cognitiva, capacidade de estruturação, capacidade integradora e capacidade de alavancagem.	Os autores investigam se o mau funcionamento das capacidades dinâmicas podem contribuir no fracasso das organizações.

Fonte: Baseado na pesquisa bibliográfica realizada pelo autor (2020).

Nessa percepção, as capacidades dinâmicas podem ser desmembradas na capacidade de detectar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar oportunidades e manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos organizacionais. Essas capacidades e seus microfundamentos são explicados na seção a seguir.

2.2.1 Microfundamentos das capacidades dinâmicas e as mudanças estratégicas

Os microfundamentos, que ao longo dos anos contribuíram para a pesquisa de macro gerenciamento, têm auxiliado a construção de diversas teorias (FOSS, 2016). O intuito de pesquisas desse escopo é entender como o desempenho de uma organização ocorre a partir da interação entre as variáveis macro mediadas por micro ações (FOSS; PADERSEN, 2016). Ou seja, por meio de uma análise de como as ações organizacionais influenciam e se relacionam com o desempenho da organização, pode-se identificar a relevância dessa interação para o seu desenvolvimento estratégico (FOSS, 2016; CARDOSO, 2018). Essa compreensão demonstra que os estudos relacionados à natureza das capacidades dinâmicas avançam, uma vez que a integração é o fundamento basilar dessa perspectiva teórica que leva em consideração a

mutabilidade ambiental, a capacidade adaptativa das organizações e os processos para a construção das capacidades dinâmicas.

Em ambientes competitivos e moldados pela incerteza, as demandas dos consumidores se modificam constantemente (CHEN et al., 2019). Esses fatores exigem das organizações a capacidade de reconhecer o caminho que as transformações estão tomando e responder de forma rápida e adequada a essas novas exigências (LI; EASTERBY-SMITH; HONG, 2019). Essa identificação depende do grau de integração da empresa com o contexto em que está inserida e torna-se fundamental para o desenvolvimento de novos produtos, novos modelos de negócios e conseqüentemente da vantagem competitiva (FAINSHMIDT et al., 2019; TEECE, 2018).

As novas conjunturas que se formam nos mercados emergentes possibilitam, a princípio, as mesmas oportunidades de sucesso, tanto para as organizações já consolidadas quanto para os novos entrantes (TEECE, 2009). Por esse motivo, o processo de pesquisa para identificação do caminho que o mercado tem tomado deve ser realizado não apenas localmente, mas de maneira global (HODGKINSON; HEALEY, 2011), ao considerar que as novas tecnologias têm aumentado o nível da competição entre as organizações.

A partir desse entendimento, Teece (2007) apresenta os microfundamentos das capacidades dinâmicas que foram desmembrados da seguinte forma: *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*. A capacidade de detecção (*sensing*), que consiste no processo de perceber e moldar novas oportunidades ou ameaças no ambiente de negócios (TEECE, 2007), está alicerçada nas atividades de escaneamento, criação, aprendizado e interpretação (TEECE, 2009) do ambiente. Após o reconhecimento de uma oportunidade ou ameaça inicia-se o processo de desenvolvimento de um novo produto ou a reconfiguração de suas atividades e isso inclui investimentos orientados para verificação da mudança de mercado (TEECE, 2007), reconhecer os padrões que surgem no ambiente é fundamental para detectar novas possibilidades de vantagens (BARON; ENSLEY, 2006; LAVANDOSKI; VARGAS-SÁNCHEZ; SILVA, 2018), dessa forma a empresa estará apta a adaptar-se mais rapidamente.

Em ambientes dinâmicos, a habilidade de detectar e antever ameaças e mudanças mercadológicas tem demonstrado ser relevante para obtenção de vantagem sobre os concorrentes (JANTUNEN et al., 2018). Saul e Gebauer (2018) identificam que essa capacidade se relaciona, principalmente, ao cliente e a dinâmica de suas necessidades. Tendo em vista que o comportamento de consumo tem sido alterado em virtude das mudanças tecnológicas, a percepção antecipada pela empresa de uma alteração na demanda representa uma oportunidade.

Identificadas as oportunidades e ameaças, desenvolvem-se estruturas e procedimentos que auxiliem a tomada de decisão e interfiram no ambiente de negócios (TEECE, 2007). Assim, implementa-se a capacidade de apreensão (*seizing*), que consiste em um modelo de negócios utilizado para explorar as novas oportunidades ou combater uma possível ameaça (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013). Também se refere ao aproveitamento dos investimentos realizados na fase de detecção (HELAFAT; PETERAF, 2009) e envolve a mobilização de recursos internos e externos para, além de aproveitar a oportunidade, criar valor (MOUSAVI; BOSSINK; VLIET, 2018). Ou seja, é a forma como essas oportunidades serão exploradas pela organização (TEECE, 2009).

Pode-se observar que o processo de apreensão se baseia na integração e interpretação entre as informações obtidas, no processo de detecção, e tem o intuito de auxiliar a tomada de decisão acerca de quais recursos serão explorados para agir de forma adequada e alcançar êxito na exploração das novas oportunidades identificadas (TEECE, 2007; TORRES; SIDOROVA; JONES, 2018). O desempenho da capacidade de apreensão dependerá das rotinas e dos processos desenvolvidos pela organização (TEECE, 2014).

Por fim, observa-se que o sucesso da empresa diante da imprevisibilidade requer a criação de novos produtos e processos, além da implementação de novas formas organizacionais e modelos de negócios (TEECE, 2007). Cria-se então a capacidade de reconfiguração (*reconfiguration*), que consiste no processo de reconfiguração dos recursos organizacionais para ajuste do modelo de atuação de acordo com as novas necessidades ambientais observadas.

As empresas devem transformar a cultura organizacional para se posicionar de forma estratégica em um mercado dinâmico (TEECE, 2018). Essas modificações tendem a buscar o aumento da percepção de valor do cliente, em relação ao produto que é oferecido, e alcançar vantagem competitiva (CIRJEVSKIS, 2019).

A integração dos microfundamentos para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que sejam congruentes com o mercado possibilita a obtenção de desempenho superior (TEECE, 2007). O quadro 2 apresenta as capacidades dinâmicas, seus conceitos e microfundamentos.

Além das capacidades dinâmicas apresentadas por Teece (2007), neste estudo é importante retomar o conceito de capacidade de adaptação, que se refere ao ajuste das organizações diante de mercados complexos e emergentes com o intuito de criar vantagem competitiva antecipando-se às novas demandas do mercado e se adaptando em tempo hábil (WANG; AHMED, 2007). Esse ajuste se relaciona à relação entre estratégia e estrutura (CHANDLER, 1963) e mudanças estratégicas (MANTERE; SCHILDT; SILINCE, 2012).

Quadro 2 – Capacidades dinâmicas e microfundamentos

Capacidades	Conceitos	Microfundamentos
Capacidade de Detecção (<i>sensing</i>)	Capacidade de detectar e moldar novas oportunidades ou ameaças no ambiente de negócios.	-Processos para direcionar P&D interna e selecionar novas tecnologias; -Processos para explorar desenvolvimentos em ciência e tecnologia externa; -Processos para explorar as inovações dos fornecedores e complementadores; -Processos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação.
Capacidade de Apreensão (<i>seizing</i>)	Capacidade de explorar as oportunidades ou neutralizar as ameaças identificadas.	-Delinear a solução do cliente e o modelo de negócios; -Selecionar limites da empresa para gerenciar complementos e plataformas de "controle"; -Selecionar protocolos de tomada de decisão; -Construir lealdade e compromisso.
Capacidade de Reconfiguração (<i>reconfiguration</i>)	Capacidade de reconfigurar seus recursos organizacionais para ajustar o modelo de atuação de acordo com as necessidades ambientais observadas.	-Descentralização e quase decomposição; -Co-especialização; -Governança; -Gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Teece (2007) e Costa e Pereira (2020).

Entendida como uma mudança da organização (MANTERE; SCHILDT; SILLINCE, 2012), essas modificações são necessárias para que a empresa obtenha desempenho superior e consiga não apenas sobreviver, mas também adquirir retornos superiores aos seus concorrentes diante das transformações de mercado (LEITE; LUCENA, 2009). A pesquisa de mudança estratégica tem sido tradicionalmente observada sob duas óticas divergentes levando em consideração o papel do líder e do contexto na implementação dessas mudanças (MÜLLER; KUNISCH, 2018). Se por uma perspectiva a liderança tem uma atuação restrita e subordinada ao contexto de inserção da organização (PETTIGREW, 1987), a outra busca identificar quão determinante é o papel do gestor nesse processo de mudança (CHILD, 1972; JIANG et al., 2018).

Vale ressaltar que, se observada de forma isolada, as duas perspectivas apresentam limitações. Por esse motivo, uma terceira linha de investigação tem surgido no campo de mudanças estratégicas e busca identificar a integração entre contexto e liderança nessa formulação (MÜLLER; KUNISCH, 2018). Mintzberg e Waters (1985) já haviam destacado a necessidade de compreensão acerca da amplitude e complexidade dos fatores envolvidos no processo de elaboração de estratégias.

Em relação ao conceito de mudança estratégica, pode ser definido como alterações das rotinas e estratégias de trabalho que influenciam a organização (HEROLD; FEDOR, 2008).

Entende-se também como uma mudança nas prioridades e metas da empresa (GIOIA et al., 1994), mesmo conceito acatado por Mantere, Schildt e Sillince (2012) no estudo sobre o gerenciamento simbólico das mudanças estratégicas.

Pettigrew (1987) aborda as mudanças estratégicas a partir da interação interdependente de aspectos como conteúdo, contexto e processo. O conteúdo se refere à área específica em que se almeja a mudança; o contexto diz respeito aos atores internos e externos à organização que possam influenciar a transformação; e, o processo aborda as ações, reações e interações dos diversos agentes envolvidos. Esta pesquisa tem como foco as mudanças estratégicas realizadas a partir da dimensão contextual, que podem ser observadas sob dois prismas, o interno e o externo. O contexto interno compreende os aspectos idiossincráticos de uma organização, enquanto o externo se relaciona ao meio em que se insere.

As mudanças estratégicas ainda podem ocorrer de duas formas, a depender de aspectos relacionados ao incentivo à inovação continuada de uma organização (FENG et al., 2016), incremental ou radical. Essas mudanças estão intimamente relacionadas ao conceito de convergência e reorientação adotada pelas empresas para se manterem de forma competitiva no mercado (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985). A mudança radical concerne às modificações estratégicas rápidas e descontinuadas (DENNING, 2005; DOMINGUEZ et al., 2015). A incremental, por outro lado, trata-se da mudança realizada de maneira continuada e que ocorre por meio de pequenos ajustes (AL-DAAJA, 2017).

A relação entre as capacidades dinâmicas e a mudança estratégica das organizações é uma discussão já consolidada na academia. Em pesquisa realizada com empresas chinesas constatou-se que a interação entre esses dois construtos resulta em impactos na velocidade em que as transformações ocorrem e no desempenho das organizações (YI et al., 2015). A discussão também já foi proposta sob a perspectiva experiencial do indivíduo, em que as capacidades dinâmicas correspondem a uma ação criativa que possibilita o discernimento de aspectos em transformação no mercado e a partir dessa percepção conduz as mudanças estratégicas necessárias (MACLEAN, 2017).

2.2.2 Capacidades dinâmicas no turismo e hotelaria

Por muitos anos as pesquisas na área de competitividade e inovação, fatores com influência fundamental para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, estiveram relacionadas às empresas de manufatura (TSAI; SONG; WONG, 2009; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016). No entanto, o processo de globalização e o surgimento de inovações

disruptivas intensificaram a concorrência e reduziram, conseqüentemente, o ciclo de vida de determinados produtos, aumentando a instabilidade mercadológica (KRUPSKYI; GRYNKO, 2018).

O setor de serviços, mais especificamente o de hospedagem, tem enfrentado acirrada competição em virtude dos novos modelos de negócios, a exemplo do *Airbnb*, que ampliou de maneira significativa as opções de acomodação nos destinos (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017; NOVY, 2019). Esse ambiente, de maior competição e imprevisibilidade acerca da obtenção de vantagem competitiva, tem exigido das organizações hoteleiras tradicionais a renovação de recursos para manter-se estrategicamente posicionadas no mercado (TEECE, 2007).

Diante dessa dinâmica ambiental no turismo, surge a necessidade de construção e desenvolvimento de atividades não rotineiras (NIEVES; HALLER, 2014) que podem ocorrer de maneira endógena, influenciando a interdependência de capacidades, como o conhecimento organizacional e processos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, dificultando a replicabilidade e transferência de competências pela concorrência (VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019).

Sendo assim, alcançar desempenho superior em relação aos concorrentes torna-se fundamental para o sucesso das empresas inseridas nessa indústria (TSAI; SONG; WONG; 2009). Por esse motivo, o estudo dos recursos dinâmicos mostra-se fundamental para as organizações que atuam no turismo (KRUPSKYI; GRYNKO, 2018). Uma vez que permite identificar as transformações ambientais; reconhecer as capacidades organizacionais que possam auxiliar a exploração das oportunidades ou a neutralização de uma ameaça; fornecer subsídios para o desenvolvimento de resiliência organizacional e enfrentamento de crises e desastres, e, permite que as organizações reconfigurem seus ativos para responder habilmente as novas demandas (TEECE, 2007, JIANG; RITCHIE; VERREYNE, 2019).

Fatores como a dinâmica ambiental no turismo, que sempre foi marcada pela rápida absorção de novas tecnologias (CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012) e, as evidências que sugerem que esse mercado é significativamente mais dependente de fontes externas de conhecimento do que outros setores econômicos (THOMAS; WOOD, 2014), ressaltam a importância das capacidades dinâmicas para o entendimento da obtenção de vantagem competitiva nessa indústria. É importante evidenciar também que em um setor multifacetado como esse, os aspectos que influenciam a competitividade variam de acordo com o contexto econômico de inserção das organizações e o segmento de atuação (TSAI; SONG; WONG; 2009). Dessa forma, generalizações metodológicas fundamentadas na aplicação de modelos

para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas devem ser evitadas (COSTA; PEREIRA, 2020). Visto que, como ressaltado por Teece (2018), são resultados da integração entre os recursos internos e externos de uma determinada empresa, levando em consideração aspectos contextuais, sendo responsável pelo valor e dificuldade de replicação.

A partir da heterogeneidade das capacidades dinâmicas, observa-se a necessidade de apresentar pesquisas que se dedicam a analisar as capacidades dinâmicas nas empresas que fazem parte da indústria da hotelaria e do turismo. Sendo assim, Valentina e Passiante (2009) identificam que a capacidade de absorção - cujos microfundamentos se assemelham aos da capacidade de apreensão desenvolvida por Teece (2007) - apresentada pela primeira vez ainda na década de 1990 por Cohen e Levinthal (1990) e que teve, posteriormente, seu conceito revisitado por Zahra e George (2000), possui representação significativa na geração de valor e desenvolvimento de novos produtos nas empresas turísticas e também chegaram à conclusão de que quanto maior a habilidade de aproveitamento das informações obtidas no ambiente externo, maior a probabilidade de explorar bases distintas de conhecimento e inovação.

Thomas e Wood (2014), no entanto, entendem que a capacidade de absorção, da maneira como foi proposta pela literatura, não se aplicava corretamente no turismo e propuseram uma modificação e reavaliação para uma adequada empregabilidade no setor. Thomas e Wood (2014) ressaltam a influência do indivíduo no processo de absorção e propõem que a fonte de aquisição dessa capacidade passa por fontes de conhecimento personalizadas, desenvolvidas por meio de mecanismo de ativação social para só então gerar vantagem competitiva. Nieves, Quintana e Osorio (2016) identificam os processos baseados no conhecimento como uma capacidade fundamental para a inovação nessas indústrias. Alford e Duan (2018), por meio de estudo de caso realizado durante cinco anos em uma *Destination Management Organization* (DMO) inglesa, apontam que a cooperação interorganizacional é um dos principais elementos para o desenvolvimento de vantagem competitiva; constatação também realizada por Wilke et al. (2019) ao realizarem uma investigação na indústria hoteleira.

No primeiro estudo de capacidades dinâmicas realizado em uma cadeia internacional de hotéis, Costa e Pereira (2020) identificam que as capacidades de inovação, qualificação, renovação e gerenciamento de ameaças e redução de riscos são as expressividades das capacidades dinâmicas da AccorHotels no Brasil e foram fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva ao longo dos anos. Em comum, esses estudos apresentam a contribuição das capacidades dinâmicas na obtenção de vantagem competitiva sustentável e a natureza dessas capacidades, que surgem a partir da combinação e reconfiguração dos microfundamentos (TEECE, 2007).

Observa-se nos estudos apresentados o esforço das organizações em aprender de maneira contínua e assim manter a natureza dinâmica e adaptável de suas rotinas para responder de forma rápida e adequada às demandas ambientais, reconfigurando recursos e assim gerando resultados desejados (WILKE et al., 2019; VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019), esse é o aspecto chave para adquirir vantagem competitiva no mercado dinâmico (TEECE, 2018).

Portanto, uma questão discutida no campo da administração estratégica, em diferentes segmentos de atuação e mesmo diante de mercados turbulentos, é como algumas organizações obtêm vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A resposta está na capacidade da empresa em desenvolver recursos dinâmicos que ao serem integrados com o ambiente de negócios são capazes de fornecer vantagem competitiva (TEECE, 2007). Essa abordagem fornece informações significativas para o entendimento não apenas de como as empresas sobrevivem, mas principalmente como desenvolvem especificidades e vantagem para obter sucesso em ambientes competitivos (TEECE, 2009). Sendo assim, influenciado pelos fundamentos teóricos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e levando em consideração a evolução paradigmática da abordagem estratégica das capacidades dinâmicas ao identificar a natureza de seus recursos e o resultado obtido a partir da integração entre a organização e o ambiente inconstante de negócios, este estudo destina-se a analisar organizações da indústria hoteleira em um mercado dinâmico.

Em mercados significativamente mutáveis exige-se que as organizações desenvolvam capacidades de detectar possíveis oportunidades e ameaças, identificar mecanismos para sua exploração e reconfigurar recursos para o desenvolvimento de novos produtos ou modelos de negócios. Observa-se que a vantagem competitiva, sob essa abordagem, é obtida por meio de uma integração contínua entre empresa e ambiente, em que há um fluxo constante de influência e integração entre esses atores. É sob essa perspectiva que as organizações hoteleiras no entorno do complexo industrial e portuário de Suape foram analisadas.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo tem o propósito de apresentar os procedimentos metodológicos que foram adotados com o intuito de atingir os objetivos propostos nesta investigação. São apresentadas a abordagem metodológica e a estratégia de pesquisa utilizada. Os aspectos são elencados sob a seguinte ordem: delineamento da pesquisa, critérios para a seleção dos casos e sujeitos estudados, coleta de dados e estudo piloto. Posteriormente é apresentada a técnica de análise dos dados e os procedimentos para validação e confiabilidade utilizados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O fazer científico é um processo de construção constante e sem verdades absolutas. Exige do pesquisador, além de princípios éticos, capacidade de compreensão para identificar sob qual paradigma epistêmico se dará sua investigação e a partir dessa definição escolher os procedimentos metodológicos mais adequados. Sendo assim, este estudo possui o intuito de apresentar resultados que contribuam na evolução da literatura acadêmica e apresentar novas perspectivas para o desenvolvimento de estratégias organizacionais e obtenção de vantagem competitiva. Levando em consideração os preceitos de confiabilidade e rigor metodológico que devem ser adotados no processo investigativo (CRESWELL, 2016; YIN, 2018), observou-se que o problema de pesquisa seria respondido adotando-se a abordagem qualitativa.

Esse tipo de investigação permite compreender e explorar os fenômenos estudados em profundidade e identificar a relação dos sujeitos com o ambiente. Busca-se o entendimento dos questionamentos levantados ao longo da investigação sob a ótica do contexto em que estão inseridos (MERRIAM; TISDELL, 2015; TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016; YIN, 2016). Esses aspectos contribuem para o desenvolvimento desta investigação, em que o contexto é fundamental.

Quanto à caracterização, buscou-se responder as questões: quem, o que, quando, onde, e algumas vezes como, por meio da descrição dos fatos (COOPER; SCHINDLER, 2016) para compreender a problemática (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014), fundamentar a explicação e obter descobertas. Identificar e descrever de que forma o Complexo Industrial e Portuário de Suape influenciou a gestão estratégica das organizações selecionadas são primordiais para atender aos objetivos que foram propostos por esta investigação.

Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de múltiplos casos, por tratar-se de uma problemática complexa, dinâmica e contemporânea (EISENHARDT, 1989; YIN, 2018). Assim

é possível explorar e desenvolver entendimento acerca do fenômeno estudado (MERRIAM; TISDELL, 2015), havendo não apenas a possibilidade de fornecer uma descrição, mas também de contribuir no desenvolvimento da perspectiva (EISENHARDT, 1989) das capacidades dinâmicas, a compreensão das mudanças estratégicas e da adaptação de hotéis, em ambientes dinâmicos. Trata-se ainda de estudo longitudinal em retrospectiva, ao obter e analisar dados das empresas selecionadas que ocorreram ao longo dos anos.

3.2 Critérios de seleção dos casos e sujeitos estudados

A área de cobertura do Complexo Industrial e Portuário de Suape, considerado como ator de transformação econômica do *locus* desta pesquisa, formulada pelo Novo Plano Diretor de Suape 2030, organiza-se em áreas de influência levando em consideração a realidade econômica do complexo e sua interferência nessas regiões. Sendo organizadas da seguinte forma: área de influência direta 1 (Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca); área de influência direta 2 (formada pelos municípios que compõem a Região Metropolitana do Recife e os que integram o território estratégico de Suape exceto o Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca); e, a área de influência indireta (abrange municípios dos estados de Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte), conforme pode-se observar no Quadro 3.

Quadro 3 – Área de cobertura do CIPS

Área	Municípios que a compõe
Área de influência direta 1 (AID1)	Cabo de Santo Agostinho Ipojuca
Área de influência direta 2 (AID2)	Região metropolitana do Recife (exceto Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca) Municípios integrantes do território estratégico de Suape: Cabo de Santo Agostinho, Escada, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Escada, Moreno, Sirinhaém, Ribeirão e Rio Formoso – exceto Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca por já estarem inseridos na AID1)
Área de influência indireta (AII)	Municípios dos estados de Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte

Fonte: Adaptado de Pernambuco (2011).

A área de influência direta 1, formada pelos municípios do Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca, representa uma região de importante desenvolvimento turístico para Pernambuco, os dois municípios integram o mapa de destinos indutores do turismo regional, no âmbito estadual. Porto de Galinhas, um dos destinos mais procurados do país, encontra-se a 20 km de distância do complexo industrial e o Cabo de Santo Agostinho, com uma costa de aproximadamente 24

km tem incentivado o desenvolvimento do turismo no município. Por esse motivo, optou-se pela utilização dessa área de influência nesta investigação.

A região em questão apresenta uma gama de empresas de hospedagem dos mais diversos tamanhos e tipologias, são hotéis, resorts, pousadas, *hostels* e pensões. Sendo assim, o processo de seleção adotado para a definição das organizações estudadas teve como requisitos principais: estar inserida dentro da área descrita, especificamente na região litorânea do Cabo de Santo Agostinho e em Porto de Galinhas; o reconhecimento da influência das transformações econômicas ocasionadas pelo crescimento e posterior desaceleração do CIPS na gestão estratégica das organizações; e, disponibilidade para fornecer as informações necessárias.

Para tanto foi realizado, primeiramente, o mapeamento de hotéis, que atendessem às condições anteriores, localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho. Após a identificação dessas empresas, realizou-se o mesmo processo de mapeamento e seleção das organizações localizadas na Região de Porto de Galinhas. Respeitou-se o critério do número mínimo de quatro casos para cada uma das regiões, para identificar as variâncias das ações empregadas (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). A diferença de tamanho dos empreendimentos também foi observada e foram selecionados hotéis de portes distintos, dessa forma as interferências das oscilações de investimentos do CIPS poderiam ser analisadas sob diferentes perspectivas. No Quadro 4 são apresentados os hotéis selecionados.

Os hotéis A, B, C, e D pertencem a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, enquanto os hotéis E, F, G, H e I estão inseridos na Região de Porto de Galinhas. A estrutura do Hotel D existe na região desde 1990, porém em 2009, a atual administradora alterou seu nome e assumiu a gestão do empreendimento. O estabelecimento G foi originalmente fundado no início da década de 1990, mas em 2007 suas instalações passaram por uma reforma e sua administração foi assumida por outra empresa, no entanto, como não houve alteração do nome da organização, por esse motivo o ano de fundação para este trabalho permanece o de 1988. O número de unidades habitacionais do Hotel G passou de 128 para 208 em 2017. As 715 unidades habitacionais do Hotel I correspondem a dois complexos de hospedagem destinados a lazer e a negócios que estão localizados na mesma área. Todos os empreendimentos permaneceram abertos no período de 2007 a 2015, quando houve a maior oscilação de investimentos no CIPS. O Hotel A encerrou suas atividades em 2018.

Quadro 4 – Apresentação dos casos selecionados

Empreendimentos	Localização	Ano de fundação	Quantidade de unidades habitacionais
Hotel A	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	2008	28
Hotel B	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	2003	76
Hotel C	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	1998	129
Hotel D	Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho	2009	300
Hotel E	Região de Porto de Galinhas	2000	204
Hotel F	Região de Porto de Galinhas	2005	116
Hotel G	Região de Porto de Galinhas	1988	208
Hotel H	Região de Porto de Galinhas	2006	89
Hotel I	Região de Porto de Galinhas	2006	715

Fonte: Elaboração do autor (2020).

No que diz respeito aos sujeitos escolhidos para este estudo foi levado em consideração o acesso dos indivíduos às informações que pudessem contribuir com dados relevantes para a identificação das adaptações realizadas pelas organizações. Foram selecionados, inicialmente, os proprietários e os membros da cúpula estratégica, com poder de decisão e influência na mudança estratégica dos hotéis. Indivíduos que tenham ocupado cargos de gestão ou chefia; e, que possuíam importância significativa no processo de adaptabilidade organizacional, no período de 2007 a 2015, foram convidados a responderem o roteiro de entrevista, mesmo que já estivessem desligados de suas funções atualmente. Ao fim do período designado para realização das entrevistas, foram contabilizados um total de 14 sujeitos sociais. O Quadro 6, inserido na seção seguinte, tem a função de apresentar informações acerca dessas pessoas e a forma de coleta empregada para cada indivíduo, levando em consideração as adaptações ocasionadas pela pandemia da COVID-19.

3.3 Estudo piloto, coleta e análise de dados

A estratégia do estudo de múltiplos casos, adotada nesta investigação, possibilita a utilização de diversos métodos para a coleta de dados, o que contribui para a triangulação das informações obtidas assegurando o rigor metodológico (EISENHARDT, 1989; TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016; YIN, 2018). Nesta pesquisa, foi realizado um estudo piloto, anterior à coleta de dados, com o objetivo de sanar possíveis deficiências do instrumento. A empresa escolhida para esta primeira etapa possui características semelhantes às organizações selecionadas nesta investigação, sendo assim, foi identificado um hotel localizado no litoral do estado e inserido na área de influência direta 1 do CIPS. Segundo informações fornecidas pela

gestão do estabelecimento, o hotel foi fundado em 1990, possui atualmente 20 unidades habitacionais do tipo chalés e uma gerente que está a aproximadamente 24 anos na empresa, dos quais 15 em cargo de gestão. Essa foi a organização escolhida para o estudo piloto, por (i) estar localizada dentro da região selecionada; (ii) tempo de atuação na região; (iii) tempo de permanência da gestão do hotel e acompanhamento dos processos de mudanças e transformações econômicas da localidade; (iv) apresentar ao longo dos anos de 2007 a 2019 mudanças estratégicas significativas; e, (v) por contemplar hóspedes advindos de Suape como público-alvo em seus materiais de divulgação promocional.

Após a realização do estudo piloto, foi identificada a necessidade de realizar alterações no roteiro da entrevista semiestruturada como a correção de algumas questões; e, a reformulação e inclusão de questionamentos que não haviam sido contemplados no primeiro momento. As questões sofreram alterações de nomenclatura, com o intuito de facilitar o entendimento do entrevistado, e, a especificação do período que se desejava obter informações, como poderá ser visto adiante a região passou por dois períodos distintos de alteração econômica. Após as modificações, que foram realizadas com base na literatura e nas anotações realizadas no diário de campo do pesquisador, iniciou-se o processo de coleta das informações.

Os dados foram obtidos por meio da análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas. Documentos podem informar dados importantes que auxiliam a pesquisa. Geralmente a documentação é solicitada aos interlocutores e obtida em sites governamentais (GODOY, 1995). O cruzamento de informações advindas dessas estratégias de coleta de dados permite a triangulação das informações (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

No primeiro momento foram selecionados documentos oficiais que pudessem comprovar as oscilações de investimentos no CIPS, para tanto, foram observados relatórios do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), de 2007 a 2015 - período de maior transformação econômica, ambiental e social no *locus* desta pesquisa -, com o intuito de identificar o período específico em que as oscilações de investimentos ocorreram. Também foram investigados estudos que tratam dos investimentos realizados na Área de Influência Direta 1 do CIPS nesse período. Os documentos que fizeram parte desse momento da investigação estão elencados no Quadro 5.

Os documentos de 1 a 12 correspondem aos relatórios nacionais e estaduais do Programa de Aceleração do Crescimento publicados pelo comitê gestor do programa. O documento 13 consiste no banco de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Os documentos de 14 a 19 são estudos que tratam das transformações econômicas, sociais e ambientais ocorridas na região em decorrência dos incentivos ao desenvolvimento do CIPS. Os

DOC20 e DOC21 dizem respeito a cadernos especiais que foram publicados na imprensa e trazem à tona evidências dos conflitos que surgiram na localidade. Os documentos relacionados no Quadro 5 forneceram evidências para ambientação e entendimento acerca da região estudada no período de 2007 a 2015. Com base nas informações coletadas nesses documentos, foram identificados dois momentos distintos. O primeiro foi denominado por esta pesquisa como o momento de expansão do CIPS (2007 a 2014); e, o segundo, identificado como a fase de desaceleração de investimentos no CIPS (pós 2014).

Quadro 5 – Documentos selecionados

ID do documento	Referência do documento
DOC1 PAC1-2007	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007-2010. Ano 1, 3º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2008.
DOC2 PAC1-2008	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007-2010. Ano 2, 5º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2008.
DOC3 PAC1-2009	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007-2010. Ano 3, 8º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2009.
DOC4 PAC1-2010	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007-2010. Ano 4, 10º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2010.
DOC5 PAC1-COMP	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007-2010. 4 Anos, 11º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2010.
DOC6 PAC2-2011	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2) 2011-2014. Ano 1, 3º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2012.
DOC7 PAC2-2012	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2) 2011-2014. Ano 2, 5º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2012.
DOC8 PAC2-2013	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2) 2011-2014. Ano 3, 9º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2014.
DOC9 PAC2-COMP	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2) 2011-2014. 4 Anos, 11º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2014.
DOC10 PAC-PE	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007-2010 Pernambuco. 4 Anos, Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2010.
DOC 11 PAC2-PE	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2) 2011-2014 Pernambuco. 4 Anos, 11º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2014.
DOC 12 PAC-PE 2015-2018	BRASIL. Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2015-2018 Pernambuco. 7º Balanço Brasília: Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento, Presidência da República, 2018.
DOC13 CAGED	CAGED - Banco de Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: < http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php >. Acesso em: 10 de junho de 2020.
DOC14 ART-1	GUMIERO, Rafael Gonçalves. Dimensões Econômica e Social dos Impactos do PAC no Complexo Industrial Portuário De Suape-Pe em 2007-2015. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 14, n. 3, 2018.

DOC15 ART-2	DE SOUZA MEDEIROS, Rogério; DE GODOY, José Henrique Artigas. Desenvolvimento, território e políticas sociais: Suape e uma nova agenda de pesquisa sobre os impactos sociais de grandes projetos. <i>Revista Pós Ciências Sociais</i> , v. 12, n. 24, p. 77-100, 2015.
DOC16 ART-3	OLIVEIRA, Roberto Vêras de. Suape em Construção, Peões em Luta: o novo desenvolvimento e os conflitos do trabalho. <i>Caderno crh</i> , v. 26, n. 68, p. 233-252, 2013.
DOC17 ART-4	PÉREZ, Mercedes Solá; GONÇALVES, Claudio Ubiratan. Desenvolvimento e Conflito Territorial: primeiras reflexões sobre as comunidades atingidas pelo complexo industrial portuário de Suape-PE, Brasil. <i>Revista de Geografia</i> , v. 9, n. 2, 2012.
DOC18 ART-5	SALES, Andrea Maria; CARDOSO, Maria Grazia Cribari. Formação Escolar para Trabalho no Estaleiro Atlântico Sul–EAS. <i>Revista Aurora</i> , v. 11, n. 1, p. 9-22, 2018.
DOC19 ART-6	ROCHA NETO, J.M.; CRAVIDÃO, F.D. As Disputas Territoriais entre Distintas Atividades Econômicas: o processo de “desturistificação” de Porto de Galinhas frente ao Complexo Portuário de Suape/PE. <i>PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural</i> , v. 13, n. 1, p. 113-130, 2015.
DOC20 CE-1	JORNAL DO COMMERCIO. Documento Suape 2011: Redenção e Contradição. <i>Jornal do Comercio</i> , 2011. Recife, 12 ago, 2011.
DOC21 CE-2	JORNAL DO COMMERCIO. Documento Suape 2015. <i>Jornal do Comercio</i> , 2015. Disponível em: < http://especiais.jconline.ne10.uol.com.br/documento-suape-2015/ > Acesso em:

Fonte: Elaboração do autor (2020).

A entrevista semiestruturada foi conduzida em dois momentos de formas distintas, inicialmente adotou-se a entrevista presencial, no entanto, em virtude do distanciamento social, recomendado como medida de contenção da COVID-19; e, dos decretos estaduais de nº 48.832 de 19/03/2020 e 48.834 de 20/03/2020 que restringiram, respectivamente, o acesso às praias do estado e os serviços dos hotéis aos hóspedes que já estivessem alojados, impactando significativamente a atividade da hotelaria nas regiões estudadas, adotou-se o uso de ferramentas de comunicação digital para realização da coleta de dados.

A entrevista semiestruturada consiste em uma conversa com o entrevistado a fim de obter informações suficientes para responder às questões da investigação. Como a abordagem qualitativa permite flexibilidade quanto à condução do estudo, esse tipo de entrevista viabiliza identificar, por meio das respostas dos entrevistados, perguntas que contribuem para a pesquisa (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016) (o roteiro de entrevista presencial, aqui designado como Roteiro A, está no Apêndice A).

As entrevistas realizadas por meio digital consistiram, inicialmente, em um protocolo de entrevista online de autopreenchimento (o protocolo de entrevista online, aqui identificado como Roteiro B, está no Apêndice B), indexado na plataforma do *Google Forms*, em que os entrevistados foram convidados a responderem. Com base nas respostas fornecidas, realizou-se um segundo contato para maiores esclarecimentos, e nesse momento fez-se uso do Roteiro A. As pessoas entrevistadas e o método de coleta são apresentados no Quadro 6.

O código do entrevistado (remete à região em que a organização está inserida, Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho – CB e Região de Porto de Galinhas - PG, o cargo que

ocupou e o local de trabalho), a descrição (apresenta o hotel e o cargo que ocupou), o tempo de atuação no empreendimento, a identidade no ATLAS.ti (código gerado no sistema), o método utilizado para obter as informações, o roteiro de coleta (identificação do roteiro utilizado na entrevista) e a data de realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas no período entre fevereiro e junho de 2020. O Entrevistado 2 atuou nas organizações E e F no período de 2007 a 2015. Nesse mesmo período, a Entrevistada 3 e o Entrevistado 8 trabalharam nas duas regiões em dois hotéis distintos, sendo os hotéis B e H.

A partir das informações e início do processo de análise, algumas questões contextuais careceram de esclarecimentos, dessa forma, a Entrevistada 14, responsável pelo turismo no município do Cabo de Santo Agostinho desde 2017, forneceu dados relevantes para a ambientação desta investigação. O seu código faz referência a região de inserção e o cargo que desempenha. O roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações contextuais foi chamado de Roteiro C e encontra-se no Apêndice C.

Quadro 6 – Apresentação dos sujeitos entrevistados em 2020

Código do entrevistado	Descrição	Tempo no hotel	ID ATLAS.ti	Método de coleta	Roteiro de entrevista	Data
Entrevistado 1 CB-GG-C	Hotel C Gerente geral	2010–atual	P1	Presencial <i>Whatsapp</i>	A	18/02
Entrevistado 2 PG-CEL-CR-EF	Hotel E Coordenador de esportes e lazer Hotel F Chefe de recepção	2008–2011 2013-2015	P2	<i>Google Forms</i> Telefone	A B	03/05
Entrevistada 3 CB-PG-SR-S-BH	Hotel B Supervisora de reservas Hotel H Subgerente	2010-2014 2014-2015	P3	<i>Google Forms</i> <i>Skype</i>	A B	03/05
Entrevistado 4 PG-EC-G	Hotel G Executivo de contas	2010-2017	P4	<i>Google Forms</i> <i>Whatsapp</i>	A B	04/05
Entrevistada 5 CB-GR-B	Hotel B Gerente de reservas	2008-2014	P5	Telefone <i>Whatsapp</i>	A	04/05
Entrevistado 6 PG-GA-I	Hotel I Gerente anfitrião	2010-2014	P6	<i>Google Forms</i> <i>Whatsapp</i>	A B	05/05
Entrevistado 7 CB-C-GAB-B	Hotel B Gerente de A e B	2010-atual	P7	Telefone <i>Whatsapp</i>	A	05/05
Entrevistado 8 CB-PG-GG-GG-BH	Hotel B Gerente geral Hotel H Gerente geral	2009-2013 2014-2015	P8	Telefone <i>Whatsapp</i>	A	06/05

Entrevistado 9 CB-GG-A	Hotel A Gerente geral	2009-2016	P9	Telefone	A	06/05
Entrevistada 10 CB-R-B	Hotel B Recepção	2008-2015	P10	Telefone <i>Whatsapp</i>	A	07/05
Entrevistado 11 CB-GAB-D	Hotel D Gerente de A e B	2014-2016	P11	<i>Google Forms</i> Telefone <i>Whatsapp</i>	A B	08/05
Entrevistado 12 PG-GBR-I	Hotel I Gerente de bares e restaurantes	2007-atual	P12	<i>Google Forms</i>	B	08/05
Entrevistada 13 CB-GR-D	Hotel D Gerente de recepção	2007-atual	P13	<i>Whatsapp</i>	A	17/05
Entrevistada 14 CB-GT	Gerente de Turismo da cidade do Cabo de Santo Agostinho	2017-atual	P14	<i>Whatsapp</i>	C	16/06

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Após a obtenção dos dados realizou-se a transcrição das entrevistas que resultaram em um total de 7h53min., incluindo a gravação presencial, as gravações telefônicas, a chamada por *Skype* e os áudios de *whatsapp*. Vale ressaltar que todos entrevistados foram informados e concordaram com a gravação.

A técnica de análise utilizada para o tratamento dessas informações foi a análise de conteúdo de Bardin (2011). Partindo do pressuposto de que o analista pode estar inserido em contextos sociais, políticos e econômicos específicos, o conjunto de técnicas metodológicas que se aplica à objetividade na análise das comunicações proposta por Bardin (2011) foi utilizada como garantia de imparcialidade e eliminação do viés do pesquisador.

A análise de conteúdo seguiu as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, quando ocorre a inferência e interpretação. Na pré-análise propõe-se a organização sistemática do material, ou seja, o desenvolvimento do plano de análise a ser utilizado. Nessa fase deve-se observar os objetivos principais, a escolha dos documentos que são submetidos à análise e à formulação de indicadores que possam fundamentar a interpretação final (BARDIN, 2011).

Com base nos objetivos propostos por este estudo e seguindo as recomendações de Bardin (2011), realizou-se inicialmente as leituras flutuantes com o intuito de aproximação com a perspectiva das capacidades dinâmicas. Os procedimentos subsequentes consistiram na criação do *corpus* e preparação do material a ser explorado.

Na exploração do material aconteceram os processos de codificação e categorização. A codificação é o procedimento de transformação sistemática dos dados brutos em unidades de análise. A utilização de critérios específicos que permitem a descrição exata do conteúdo. Enquanto na categorização ocorre o agrupamento de elementos com características semelhantes, seguindo normas previamente estabelecidas (BARDIN, 2011).

As categorizações seguem regras específicas que possibilitam a objetividade e pertinência da análise. Os elementos foram definidos e não elencados em mais de uma categoria. Foi dada a atenção necessária para que não haja qualquer distorção ou interferência subjetiva do pesquisador no momento de categorizar. Na última fase de análise, o tratamento dos resultados, o objetivo foi o de identificar o que os dados efetivamente mostram e estavam invisíveis em estado bruto (BARDIN, 2011).

Para apoiar a fase de tratamento dos dados foi utilizado o ATLAS.ti, *software* de origem alemã para análise de dados qualitativos, por tratar-se de uma ferramenta que atende aos propósitos desta investigação, cujos recursos são dominados pelo pesquisador.

3.4 Procedimentos de validação e confiabilidade

Com o objetivo de eliminar a subjetividade do pesquisador nesta investigação e partindo do princípio que a objetividade do estudo qualitativo deve atender a procedimentos rigorosos (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011) alguns critérios de validação e confiabilidade foram adotados conforme indicação de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). Para os autores, existem critérios que asseguram apenas a confiabilidade, outros apenas a validade e critérios que influenciam os dois aspectos (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELO, 2011). Os procedimentos adotados seguem descritos a seguir no Quadro 7:

Quadro 7 – Critérios de validação e confiabilidade

Finalidade	Critérios	Operacionalização
Validação e Confiabilidade	Triangulação	- múltiplas fontes de informação: os respondentes atuaram em cargos hierarquicamente distintos; - diferentes técnicas de coleta de dados: foram analisadas entrevistas, relatórios oficiais, banco de dados, estudos específicos e cadernos especiais da imprensa.
	Construção do <i>corpus</i> da pesquisa	- foi adotado o critério de representatividade. Os sujeitos escolhidos tiveram relação direta com o tema investigado.

	Descrição clara, rica e detalhada	- os procedimentos realizados foram descritos com o maior número de detalhes possível.
Confiabilidade	Reflexividade	- foi construído um diário de campo, com o intuito de fornecer reflexões acerca do processo de pesquisa para o investigador.

Fonte: Paiva Júnior; Leão e Melo (2011) e Leite, Moraes e Salazar (2016).

Acredita-se que a utilização dos critérios apresentados tenha contribuído para obter a objetividade e imparcialidade que se espera de uma investigação científica. A triangulação das informações e a representatividade dos informantes fornecem validade e confiabilidade acerca do que foi dito em relação às mudanças estratégicas. A descrição detalhada do processo investigativo oferece ao leitor subsídios para identificar a imparcialidade do pesquisador. A reflexividade influencia a formação do pesquisador, possibilitando descobertas acerca do fazer científico que possam contribuir para pesquisas posteriores.

4 Análise dos resultados

Para responder à questão principal desta investigação que consiste em como as capacidades dinâmicas influenciaram as mudanças estratégicas de hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape (CIPS), no período entre 2007 e 2019, a apresentação da análise dos resultados obtidos está dividida em três etapas. No primeiro momento, são elencados dados econômicos dos investimentos realizados na região e são apresentadas as mudanças estratégicas identificadas nos hotéis. O momento seguinte faz uma explanação das capacidades dinâmicas que influenciaram as mudanças estratégicas implementadas. E por fim, apresenta-se a análise da existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas.

Para auxiliar a representação dos resultados, ao longo das seções seguintes são apresentados quadros e redes que colaboram na assimilação das relações construídas com base nas respostas dos entrevistados e na literatura acadêmica. As redes foram desenvolvidas no *software* para análise de dados qualitativos ATLAS.ti.

4.1 Mudanças estratégicas de hotéis no entorno do CIPS

Esta subseção tem o intuito de apresentar os resultados referentes ao primeiro objetivo específico, que consiste em investigar as mudanças estratégicas dos hotéis analisados decorrentes das transformações mercadológicas do CIPS. Sendo assim, são apresentadas inicialmente evidências que comprovam as oscilações de investimentos no CIPS, responsáveis pela dinâmica de mercado na região e sua interferência no desenvolvimento da indústria do turismo (GUMIERO, 2018; ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015). Nesse primeiro momento, foram utilizados os relatórios oficiais do PAC 1 e 2 e do PAC 2015-2018, o banco de dados do CAGED, além de estudos que tiveram o intuito de investigar aspectos e consequências específicas do CIPS na localidade. Posteriormente são apresentadas as análises referentes à investigação das mudanças estratégicas realizadas nos hotéis selecionados.

4.1.1 Oscilações de investimentos no CIPS, transformações econômicas e mudanças estratégicas implementadas por hotéis no entorno do CIPS

Com o intuito de promover e retomar os investimentos em grandes obras de infraestrutura logística, energética, social e urbana o governo federal criou o Programa de Aceleração do Crescimento em 2007. Desde então, o CIPS passou a protagonizar as ações de investimento nos âmbitos federal e estadual. Nos dois primeiros momentos do programa (PAC 1: 2007-2010 e PAC2: 2011-2014) observou-se crescimento ascendente do aporte de capital na região, o que ocasionou transformações mercadológicas que impactaram as atividades econômicas que desempenhavam, até aquele momento, papel hegemônico na região, como é o caso da indústria do turismo, e que Rocha Neto e Cravidão (2015) conceituaram como um processo de desturistificação, que consiste no relacionamento da atividade turística com o território e na sua substituição por outras atividades econômicas. O que pode ser observado na fala do Entrevistado 2: “Era uma loucura isso aqui. O turismo perdeu muito naquela época. Era gente chegando o tempo inteiro, tudo era lotado”.

O Quadro 8 apresenta a evolução dos investimentos do PAC na região de Suape-PE durante as três fases de execução do PAC 1 (2007-2010), PAC 2 (2011-2014) e o PAC 2015-2018. Durante o PAC 1, levando em consideração apenas os investimentos exclusivos no estado de Pernambuco. Nos eixos de logística e energia foram investidos um total de R\$ 18,7 bilhões, dos quais, mais de 85% foram destinados a obras que possuíam relação direta com o CIPS. Mais de 83% do capital destinado para o eixo de logística se concentraram em Suape e cerca de 87% do eixo de energia também foram destinados a obras ligadas ao complexo.

No PAC 2 os investimentos triplicaram, em Suape, o investimento total passou de R\$ 16 bilhões, na fase anterior, para R\$ 44,9 bilhões nesse período. O Jornal do Commercio (2015) associa o tamanho desses investimentos às políticas econômicas desenvolvidas pelo Governo Federal da época, com o intuito de desenvolvimento da região Nordeste. Essas aplicações financeiras foram destinadas à construção da Refinaria Abreu e Lima (Rnest) e ao início do efetivo funcionamento do Estaleiro Atlântico Sul (EAS). Durante esse momento inicial os dois empreendimentos chegaram a mobilizar mais de 50 mil pessoas para atuar no CIPS (JORNAL DO COMMERCIO, 2015; CAGED, 2019).

Desde a criação do PAC em 2007, a região passou por um processo de transformação econômica que teve o ápice entre 2011 e 2014. Nesse período, a indústria da hotelaria teve que rever sua atuação e desenvolver estratégias diferentes para aproveitar as oportunidades, mitigar ameaças e obter vantagem competitiva nesse mercado emergente. Além das dificuldades internas inerentes ao processo de mudança estratégica das organizações, ainda tiveram que enfrentar problemas como o surgimento de novas companhias e a chegada de unidades de empresas já estabelecidas no campo da hospedagem. Porter (2004) ao tratar de indústrias

emergentes traz à tona problemas relacionados à chegada de novos empreendimentos e o consequente aumento da competição. questões evidenciadas na fala da Entrevistada 5: “Tinham os hotéis que já existiam e estavam construindo o Sheraton, no Paiva; o Intercity, acho que nem era da rede Intercity ainda, que só foi inaugurado depois, quando Suape já tinha quebrado; o Namoa; sem falar nas pousadas e pensões que você encontrava em cada esquina.”

Quadro 8 – Evolução dos investimentos do PAC em Suape de 2007-2018

Investimentos exclusivos no estado de Pernambuco						
Eixos	2007-2010 (R\$ Milhões) Investimento total por eixo	2007-2010 (R\$ Milhões) Investimento direto no CIPS	2011-2014 (R\$ Milhões) Investimento total por eixo	2011-2014 (R\$ Milhões) Investimento direto no CIPS	2015-2018 (R\$ Milhões) Investimento total por eixo	2015-2018 (R\$ Milhões) Investimento direto no CIPS
Logística	6.590,1	5.507,4	5.496,75	3.844,17	3.996,91	3.094,44
Energia	12.147,6	10.563,5	41.922,76	41.057,04	9.984,36	6.531,2

Fonte: Elaboração do autor com base nos relatórios do PAC1, PAC2 e PAC 2015-2018 (2010; 2014; 2018).

Com a aproximação da conclusão das obras de construção da Rnest, as questões políticas que surgiram com a Lava Jato – operação policial com o intuito de investigar esquemas de lavagem de dinheiro e corrupção - e o início da terceira fase do Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC 2015-2018, os investimentos no CIPS sofreram queda significativa (JORNAL DO COMMERCCIO, 2015; GUMIERO, 2018). Nos anos de 2015-2018 foram aplicados apenas R\$ 9.6 bilhões pelo programa, em obras exclusivas do estado, no CIPS. Número significativamente inferior aos aportes realizados pelas duas fases anteriores do PAC. A partir da análise dos investimentos do programa e informações obtidas nos documentos analisados, observa-se que no período de 2007 a 2019 a dinâmica de mercado da região esteve fortemente relacionada ao emprego dos recursos financeiros no CIPS, dessa forma, pode-se dividir o ambiente de negócios da região em duas etapas, o momento de expansão do CIPS (2007-2014) e o momento de desaceleração dos investimentos no CIPS (pós 2014).

Após a explanação do contexto do CIPS, trata-se agora das mudanças estratégicas identificadas nos hotéis que ocorreram em dois momentos. No primeiro com a expansão do CIPS, as mudanças realizadas foram: diferenciação, diversificação e enfoque. Todas aconteceram no período de execução do PAC 2 (ver Figura 2). O crescimento dos investimentos entre 2011 e 2014 no CIPS aumentaram de maneira significativa a demanda por alojamentos, transformando a indústria da hospitalidade em um mercado emergente, confirmando a necessidade de ajustes estratégicos com o intuito de aproveitar oportunidades e mitigar ameaças

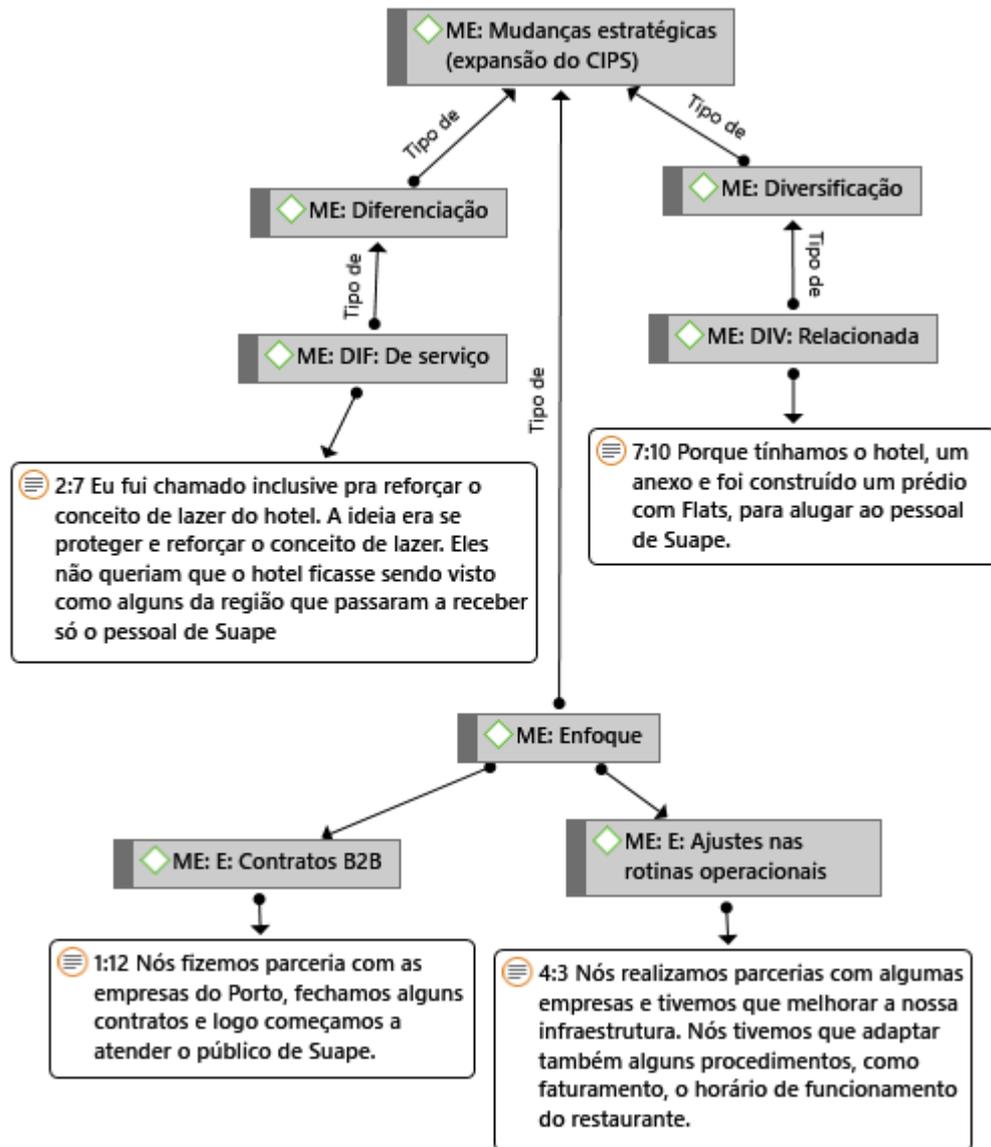
(GIOIA et al., 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, PORTER, 2004; YI et al, 2015). Abrahão e Gandara (2014) ressaltam a dinâmica econômica no entorno de complexos portuários com os incentivos ao desenvolvimento de outras indústrias, como ocorreu no entorno do CIPS.

As modificações no mercado de negócios da região conduziram as organizações ao que Zhara e George (2002) chamam *activation triggers*, os gatilhos de ativação, que consistem em eventos que exigem reação das empresas aos estímulos fornecidos pelos ambientes interno ou externo. Esses gatilhos estimulam a aprendizagem e a exploração de novos mecanismos organizacionais com o intuito de permanecer atuando de maneira satisfatória na indústria em que operam.

Quanto à mudança estratégica de diferenciação, foi realizada por meio da distinção dos serviços oferecidos, com o intuito de criar valor para as organizações a fim de distingui-las de outros *players* que atuam no mesmo segmento. As ações para a mudança no Hotel D estiveram relacionadas a oferecer ao hóspede executivo conforto e exclusividade. Os esforços para a transformação do Hotel E consistiram no reforço dos serviços de lazer oferecidos e melhoria das estruturas destinadas a esse fim, além da contratação de pessoal especializado, conforme pode ser observado no trecho de fala apresentado como evidência dessa mudança na Figura 2. Os objetivos organizacionais que nortearam a decisão estratégica de diferenciar-se parecem estar de acordo com a proposta de Porter (2004), uma vez que a mudança aconteceu com o propósito de criar lealdade com os consumidores e fornecer o sentimento de exclusividade em ambos hotéis.

A orientação estratégica voltada para a diferenciação com o objetivo de obter vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, adotada pelos Hotéis D e E, corrobora os achados de Fainsghmidt et al. (2019), em estudo desenvolvido com empresas israelitas, que chegaram à conclusão de que essa era a melhor estratégia para obter retornos acima da média em ambientes potencialmente incertos. Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) também identificaram a influência positiva da diferenciação, em pesquisa realizada com observações de empresas ao longo de 14 anos, na obtenção de resultados superiores aos de seus concorrentes.

Figura 2 – Apresentação das mudanças investigadas no momento de expansão do CIPS



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

A Diversificação, mudança estratégica implementada apenas pelo Hotel B, que consiste em uma estratégia de nível corporativo, ocorreu de forma relacionada, mediante investimentos em setores associados aos principais recursos da empresa, conforme ressalta a Entrevistada 10 “[...] tinha o hotel e os *flats*”. Os recursos foram compartilhados em nível funcional e operacional, de acordo com as informações fornecidas pelo Entrevistado 8:

Os *flats* funcionavam aproveitando tudo do hotel. Os hóspedes do *flat* podiam tomar café da manhã no hotel, aproveitar a piscina e o restaurante. Dependendo do que a

empresa quisesse, a gente fornecia camareira, lavanderia [...]. Os flats eram vendidos pelo nosso setor de reservas, ele atendia ao hotel e ao *flat*.

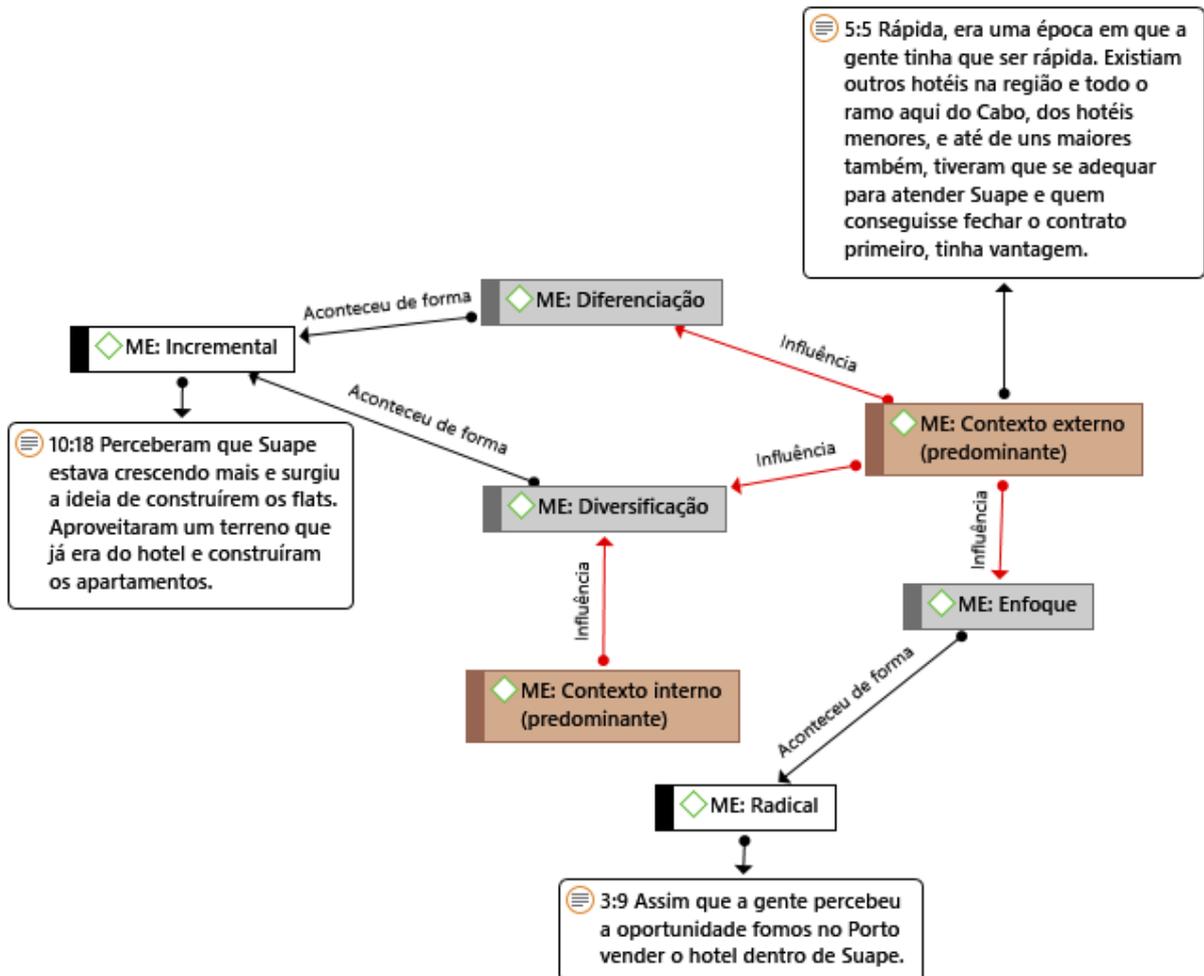
Nesse caso, o *know-how* e outros ativos valiosos tendem a ser compartilhados e fornecem vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A estratégia de Diversificação seria responsável por reduzir riscos operacionais e financeiros (GATZERT; MARTIN, 2015). No entanto, a vantagem competitiva sustentável pretendida pelo Hotel B não obteve sucesso. O empreendimento destinado ao aluguel de *flats*, que surgiu para atender a demanda específica do CIPS, teve suas atividades encerradas em 2015. A influência dos ambientes interno e externo, que pode ser observada na Figura 3, foi significativa para expansão do empreendimento, no entanto, as alterações no ambiente externo, logo depois do início de suas atividades ocasionou o encerramento de suas operações como mostra a fala da Entrevistada 5: “[...] quando eu saí de lá os *flats* já tinham começado a serem vendidos. A demanda de Suape já vinha diminuindo, então não fazia mais sentido manter o prédio.”. Esses dados seguem alinhados à perspectiva de mudança estratégica de Pettigrew (1987) a qual as transformações estratégicas da organização consistem em um sistema complexo de integração entre conteúdo, contexto e processo.

A mudança de Enfoque, como evidenciado por Porter (2004), pode assumir diversas formas, nos hotéis pesquisados foram identificadas adaptações realizadas a fim de direcionar esforços para atender ao público-alvo que se formou levando em consideração os esforços direcionados a atender as novas demandas. Enquanto alguns empreendimentos optaram por realizar ajustes com o intuito de responder as necessidades desse consumidor emergente sem negligenciar os turistas, outros se concentraram em atender, quase que exclusivamente, por imposições econômicas e ambientais, a demanda advinda do CIPS. Essa mudança exigiu ajustes nas rotinas operacionais e possibilitou acordos de venda por meio de contratos *business-to-business* (B2B), o que evidencia o papel do processo de transformação estratégica das organizações (PETTIGREW, 1987).

Na Figura 3 são apresentadas as influências do contexto externo e interno nas mudanças estratégicas analisadas e a maneira como ocorreram levando em consideração os incentivos à continuidade da transformação nas organizações. A partir dos aspectos situacionais, as mudanças radicais e incrementais estão associadas ao comportamento inovador das empresas (FENG; HUANG; ZHANG, 2016) e à complexidade na formulação das mudanças estratégicas (PETTIGREW, 1987).

Figura 3 – Influência do contexto externo e interno nas mudanças implementadas e seus aspectos situacionais



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

Em relação aos aspectos contextuais, relacionados aos antecedentes das transformações organizacionais, pode-se observar na Figura 3 que as mudanças de diferenciação e enfoque foram predominantemente influenciadas pelo contexto externo, enquanto a Diversificação apresentou intervenção de ambos contextos, externo e interno. Pode-se observar que as transformações ocorridas no ambiente de negócios da região no entorno do CIPS pressionaram a adequação dos empreendimentos para obter vantagem competitiva (THUSMAN; ROMANELLI, 1985; PETTIGREW, 1987; ZHARA; GEORGE, 2002; LAVANDOSKI et al., 2016; KRETSCHMER, 2020).

Como a demanda por unidades habitacionais aumentou consideravelmente, a procura por hotéis foi intensificada por um público novo e com necessidades distintas dos turistas,

caracterizando a indústria da hotelaria na região como emergente, de acordo com critérios fornecidos por Porter (2004). A busca das empresas que atuavam no CIPS por estabelecimentos que pudessem hospedar seus colaboradores foi tão intensa nesse período que criou um grupo dominante capaz de interferir na oferta dos hotéis, fato discutido por Pettigrew (1987) ao relatar a possibilidade de grupos determinarem as condições contextuais. Esse fato é relatado pelo Entrevistado 9: “No começo a gente ainda tentava procurar empresa, mas depois de um tempo, nem precisava. Se você quisesse se hospedar em qualquer hotel aqui da região, o turista eu digo, não encontrava vaga”.

As transformações econômicas na área do CIPS (ROCHA NETO; CRAVIIDÃO, 2015) impulsionaram a demanda por hospedagem para um novo consumidor, os trabalhadores do complexo. Esses fatores modificaram o contexto externo da região que antes se dedicava ao turismo e a hóspedes que vinham com propósitos diferentes. O surgimento inesperado dessa demanda influenciou o processo de reação dos hotéis pesquisados (ZHARA; GEORGE, 2002). No entanto, as organizações responderam ao ambiente externo de formas distintas.

Os hotéis D e E que optaram pela estratégia de diferenciação, apesar de apresentarem o mesmo tipo de estratégia, a fizeram com objetivos distintos. O Hotel D considerou as mudanças ambientais ocasionadas pelo CIPS como uma oportunidade e a partir de um processo de pesquisa, identificou necessidades diferentes e desenvolveu serviço exclusivo para os executivos de mais alto escalão do complexo, como é evidenciado no trecho abaixo:

Nós estudamos o cenário de forma cautelosa, como na região tínhamos várias opções de alojamentos, pousadas entre outras formas de aluguel o público corporativo que recebíamos geralmente era os mais criteriosos: diretores, grandes empresários, políticos, as pessoas de maior escalão. Por esse motivo tinham uma exigência diferente. (ENTREVISTADA 13)

O Hotel E identificou o desenvolvimento do CIPS como uma ameaça, e por meio de pesquisas com o seu público habitual e observação dos concorrentes, iniciou um processo de diferenciação de serviços para reafirmar o posicionamento como hotel de lazer e distanciar sua imagem como uma alternativa de dormitório para os trabalhadores do CIPS, conforme evidencia a fala do Entrevistado 2 em trecho apresentado na Figura 2.

Ambos hotéis executaram a mudança de diferenciação por influência predominante do ambiente externo e de maneira incremental, ou seja, por meio da análise das transformações contextuais essas mudanças foram sendo implementadas de forma gradual. Embora a literatura apresente que diante de mercados imprevisíveis as mudanças radicais sejam mais comuns (DENNING, 2005; FENG; HUANG; ZHANG, 2016), a diferenciação, no contexto específico

desta pesquisa, apesar de ter se desenvolvido em um ambiente dinâmico, pode ter acontecido de maneira incremental por motivos diferentes nesses dois hotéis.

O Hotel D foi o único da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, dentre os hotéis aqui apresentados, a desenvolver mudanças estruturais com o intuito de atender ao turista e ao cliente de negócios do CIPS. Esse hotel também já está completamente estabelecido no segmento de lazer e nesse período ainda não tinha concorrentes diretos que oferecessem o serviço com o diferencial ao qual se propunha na sua região de atuação, um serviço executivo de alto padrão. Por esse motivo, embora tenha identificado a necessidade de ampliação do público-alvo de maneira radical, a estratégia de diferenciar-se aconteceu de forma gradual. Teece (2007) enfatiza que empresas estabelecidas e bem posicionadas tendem a desenvolver mudanças incrementais e podem se permitir esperar.

O Hotel E, inserido na Região de Porto de Galinhas, ao optar por não se apresentar como alternativa à Suape realizou a diferenciação por meio do fortalecimento do conceito de lazer. Enquanto os concorrentes estavam focados em desenvolver serviços que fossem capazes de atender a nova demanda, o Hotel E teve tempo para desenvolver a estratégia de diferenciação que o tornasse referência de lazer na região.

A mudança de Diversificação, adotada pelo Hotel B, foi a única mudança identificada sob influência dos dois fatores: identificação de oportunidade com a mudança das necessidades dos clientes como influência externa (TEECE, 2007; LEITE; LUCENA, 2009); e os recursos excedentes como influência interna (PENROSE, 2009). Esse hotel possuía uma área externa às instalações físicas, mas próxima o suficiente para que os serviços pudessem ser prestados por seus funcionários. “Naquela época a demanda por apartamentos que comportassem mais de quatro pessoas era muito alta” (ENTREVISTADA 3), dessa forma, a decisão pela diversificação relacionada à construção de *flats* pareceu adequada e teve início um processo de implementação incremental (FENG; HUANG; ZHANG, 2016), por meio de treinamento dos funcionários para atuarem nos dois empreendimentos e ajustes do sistema operacional para comportar suas informações.

Com relação à mudança de Enfoque foi predominantemente influenciada pelo contexto externo. A mudança do perfil da demanda por hospedagem no período de desenvolvimento dessa estratégia influenciou os hotéis a adotarem mudanças que permitissem o aproveitamento dessa oportunidade. Os hotéis da Região de Porto de Galinhas que adotaram o Enfoque, todos fizeram ajustes com o intuito de atender ao público-alvo do complexo sem descuidar-se dos turistas, enquanto na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, os hotéis A, B e C optaram por redirecionar suas estratégias para atrair um novo tipo de consumidor - os hóspedes advindos

do complexo. Essa abordagem divergente pode ser fruto da diferença no estágio de desenvolvimento do turismo nas regiões pesquisadas (BUTLER, 2009).

A Região de Porto de Galinhas pode ser caracterizada com a atividade turística consolidada e um sistema de cooperação entre as organizações mais eficiente, fato evidenciado na fala do Entrevistado 2:

As associações que existem ali (se referindo a Porto de Galinhas) conseguem dar conta do turismo. Se eles encontram um problema, se antecipam, analisam e resolvem. Acredito que eles entendam que se um daqueles hotéis tiverem algum tipo de problema, prejudica o destino e todos acabam sendo prejudicados.

Esse trecho ressalta o comportamento proativo existente nas associações que auxiliam o gerenciamento do turismo no destino de Porto de Galinhas, conduta ressaltada por Butler (1980; 2009) como primordial para o desenvolvimento efetivo da atividade turística. Acredita-se que a consolidação do turismo na região (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015) tenha contribuído para que a mudança de Enfoque tenha optado por ações de ampliação do público.

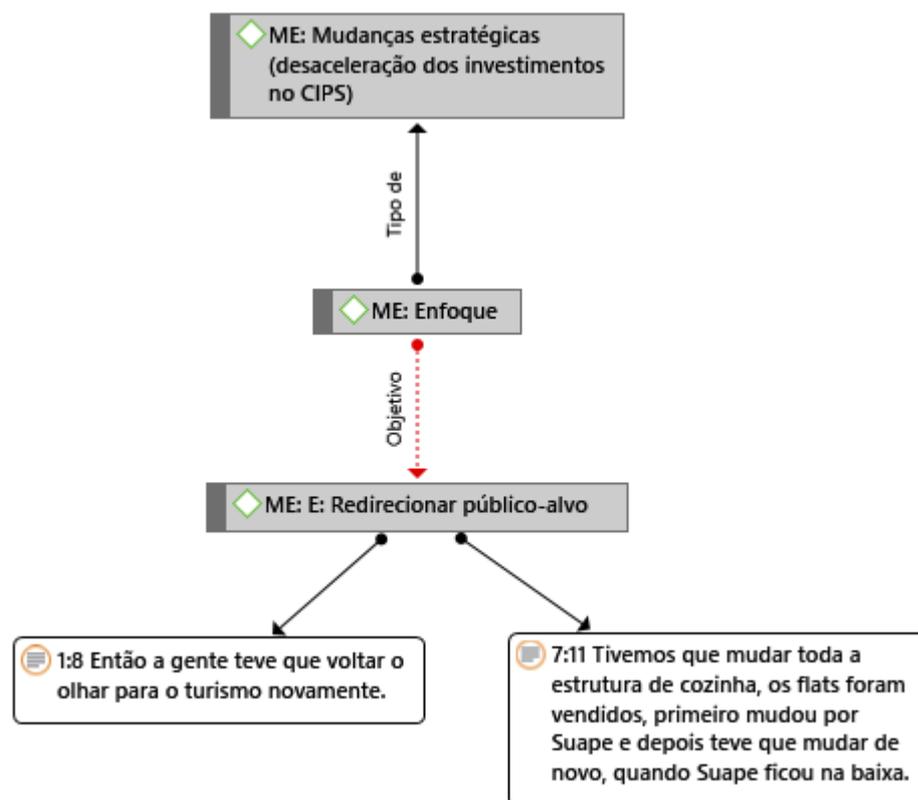
Em contrapartida a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, ainda estava num processo de consolidação da atividade turística e a hotelaria da região enxergou a demanda do CIPS como uma oportunidade de ocupação, como pode-se observar na fala do Entrevistado 9: “Aqui tinha hóspede (se referindo ao Cabo de Santo Agostinho no período que antecedeu os altos investimentos no CIPS), mas não era como Porto (de Galinhas), o número aqui era bem menor.” A fala do Entrevistado 1 complementa essa perspectiva: “A vida toda o Cabo (de Santo Agostinho) ficou com o que sobrava de Porto (de Galinhas), o hóspede só vinha pra cá quando não tinha mais vaga por lá ou quando a diária lá estava muito cara.” As entrevistadas 3 e 5 reforçam ao recordarem como as ações de vendas do Hotel B ocorriam dentro do CIPS e como isso representava uma oportunidade de lotação para os hotéis da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho.

Apesar das divergências quanto ao desenvolvimento da mudança de Enfoque, todos hotéis que a implementaram desenvolveram de maneira radical. Apesar dos achados de Nieves e Haller (2014) e Wilke et al. (2019) apresentarem que as mudanças no turismo tendem a acontecer de forma gradual, nesse contexto específico, a imprevisibilidade das transformações parecem ter exigido das organizações agilidade nas reações para alcançarem vantagem competitiva (DENNING, 2005; FENG; HUANG; ZHANG, 2016). O trecho de fala da Entrevistada 13 retrata bem ao explicar que: “Era o momento em que tudo estava acontecendo,

o hotel precisava reagir de forma rápida, a oportunidade batia na nossa porta e perder tempo é perder dinheiro.”.

Observadas as questões que influenciaram a implementação das mudanças estratégicas no momento de expansão do CIPS e a forma como ocorreram, a Figura 4 apresenta a mudança estratégica identificada no segundo momento, referente à desaceleração dos investimentos no CIPS que ocorreram a partir de 2014, a mudança de Enfoque. Em relação a essa mudança, o aspecto que merece ser tratado é o de que apenas os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho apresentaram mudanças estratégicas nesse segundo momento.

Figura 4 – Mudanças estratégicas evidenciadas durante a desaceleração de investimentos no CIPS



Fonte: Elaboração do autor com o ATLAS.ti (2020).

Porter (2004), ao apresentar explicações acerca dos problemas enfrentados por mercados emergentes, fornece justificativa para as dificuldades encontradas pelos hotéis na segunda fase. Para o autor, a busca pelo desenvolvimento de clientes e serviços que atendam a demanda em crescimento faz com que as empresas se desenvolvam baseadas na conveniência, falhando na prospecção de condições futuras. Alford e Duan (2018) também identificam que a

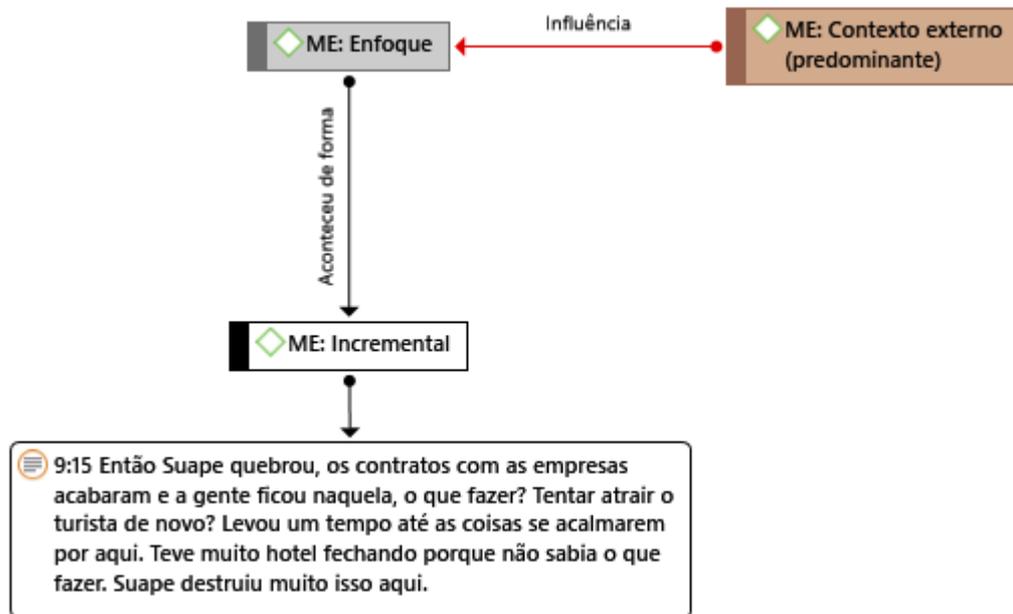
atuação em um ambiente externo com mudanças imprevisíveis costuma encontrar desafios inéditos, e, por esse motivo precisam desenvolver aptidões a longo prazo.

Com a desaceleração dos investimentos em Suape que teve início ainda no ano de 2014 as organizações que redirecionaram o público-alvo para atender à demanda gerada pelo complexo, se viram influenciadas, mais uma vez pelo ambiente externo a repensar suas ações e redirecionar mais uma vez o público-alvo. Nesse momento, houve o intuito de atrair de volta o turista para a região conforme revelado pelo Entrevistado 1, na Figura 4.

Muitos empreendimentos de hospitalidade não suportaram e encerraram suas atividades: “[...] muita coisa fechou, principalmente os que arrendaram para Suape” (ENTREVISTADO 1). Com a queda na demanda dos trabalhadores do complexo por hospedagem, os empreendimentos inseridos na Região Costeira do cabo de Santo Agostinho tiveram que encontrar fôlego para atuar novamente no mercado de turismo e enfrentar as consequências e desafios deixados pelo complexo, como as alterações paisagísticas e a imagem de cidade dormitório.

Com o início da atuação predominante no segmento do turismo e com o objetivo de atrair hóspedes de lazer, esses hotéis implementaram a mudança de Enfoque influenciada pelo contexto externo, de maneira incremental, conforme apresenta a Figura 5. A implementação da mudança baseada na evolução gradual e continuada pode estar alicerçada no histórico da experiência anterior (SCHILKE; 2014; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016).

Figura 5 – Influência do contexto externo e interno na mudança implementada e seu aspecto situacional



Fonte: Elaboração do autor com o ATLAS.ti (2020).

A partir da análise dos resultados que teve o propósito de atender ao primeiro objetivo específico, pode-se compreender que as mudanças estratégicas implementadas pelos hotéis investigados foram predominantemente influenciadas pelo ambiente externo e, devido ao nível de imprevisibilidade das transformações no primeiro momento tiveram caráter reativo (THUSMAN; ROMANELLI, 1985; PETTIGREW, 1987; GIOIA et al., 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZHARA; GEORGE, 2002; PORTER, 2004; TEECE, 2007; LEITE; LUCENA, 2009; ABRAHÃO; GANDARA, 2014; YI et al., 2015; LAVANDOSKI et al., 2016; KRETSCHMER, 2020).

Os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, com exceção do Hotel D, apresentaram falhas de integração entre contexto e conteúdo (PETTIGREW, 1987), e, por terem adotado a conduta de absorver completamente a demanda do CIPS, não desenvolveram estratégias que permitissem a atitude proativa à longo prazo, condição necessária para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 2004; ALFORD; DUAN, 2018).

Também se observa que a consolidação da atividade turística nas regiões, discutida com mais detalhes na subseção 4.3, interferiu na condução das mudanças estratégicas implementadas.

4.2 Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas

Esta subseção apresenta as análises relacionadas ao segundo objetivo específico e reúne esforços para identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas dos hotéis analisados. De antemão, percebe-se que as capacidades identificadas apresentam integração significativa entre o contexto externo e interno para aproveitar as oportunidades, mitigar possíveis ameaças, e, ajustar recursos para obter vantagem competitiva no ambiente de negócios em transformação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; SAUL; GEBAUER, 2018).

Após a identificação das mudanças estratégicas (analisadas na subseção anterior) o processo de análise dedicou-se exclusivamente a apontar as capacidades dinâmicas que fundamentam essas modificações. Este momento requereu maiores esclarecimentos quanto à natureza e construção das capacidades dinâmicas, uma vez que a falta de consenso relacionada ao seu desenvolvimento tem causado equívocos interpretativos e o surgimento de capacidades específicas alicerçadas em conceitos distintos e até mesmo antagônicos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; ALBORT-MORANT et al., 2018; VIJAYA; FANESH; RAHUL, 2019).

No mesmo ano em que Teece (2007) publicou estudo acerca das naturezas das capacidades dinâmicas, Wang e Ahmed (2007), fundamentados pelo conceito fornecido por Eisenhardt e Martin (2000), identificaram que as capacidades dinâmicas possuem três fatores principais: a capacidade adaptativa, a capacidade de absorção e a capacidade inovadora. Embora esses fatores se assemelhem em determinados aspectos com as capacidades assinaladas por Teece (2007), são construídos em uma base conceitual distinta e antagônica.

Levando em consideração os aspectos contextuais deste estudo, como as oscilações de investimento no CIPS que ocasionaram aos estabelecimentos inseridos na região estudada, entre os anos de 2007 e 2019, aumento da competição e incerteza no ambiente de negócios; as capacidades dinâmicas, que surgiram a partir das capacidades de primeira ordem apresentadas por Teece (2007), mostraram-se mais adequadas para responder aos objetivos propostos.

Sendo assim, as capacidades de primeira ordem, a saber: detecção, apreensão e reconfiguração, fornecem microfundamentos para o desenvolvimento das capacidades específicas (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013; SCHILKE; 2014; BENDIG et al., 2018) percebidas nos hotéis durante esse período. Dessa forma, assim como ocorreu com as mudanças estratégicas, foram reconhecidas capacidades dinâmicas diferentes nos dois momentos de adaptação dos hotéis. A partir das transformações estratégicas das

organizações, foram apontadas no período de expansão do CIPS, as capacidades de: gerenciar ameaças e mitigar riscos; qualificação; renovação; e, a capacidade turística (ver Figura 6). Durante a desaceleração de investimentos no CIPS foram encontradas as capacidades de aprendizagem e a de descarte de recursos ineficientes (ver Figura 7). O Quadro 9 apresenta o conceito das capacidades identificadas no processo investigativo, com o intuito de auxiliar a compreensão.

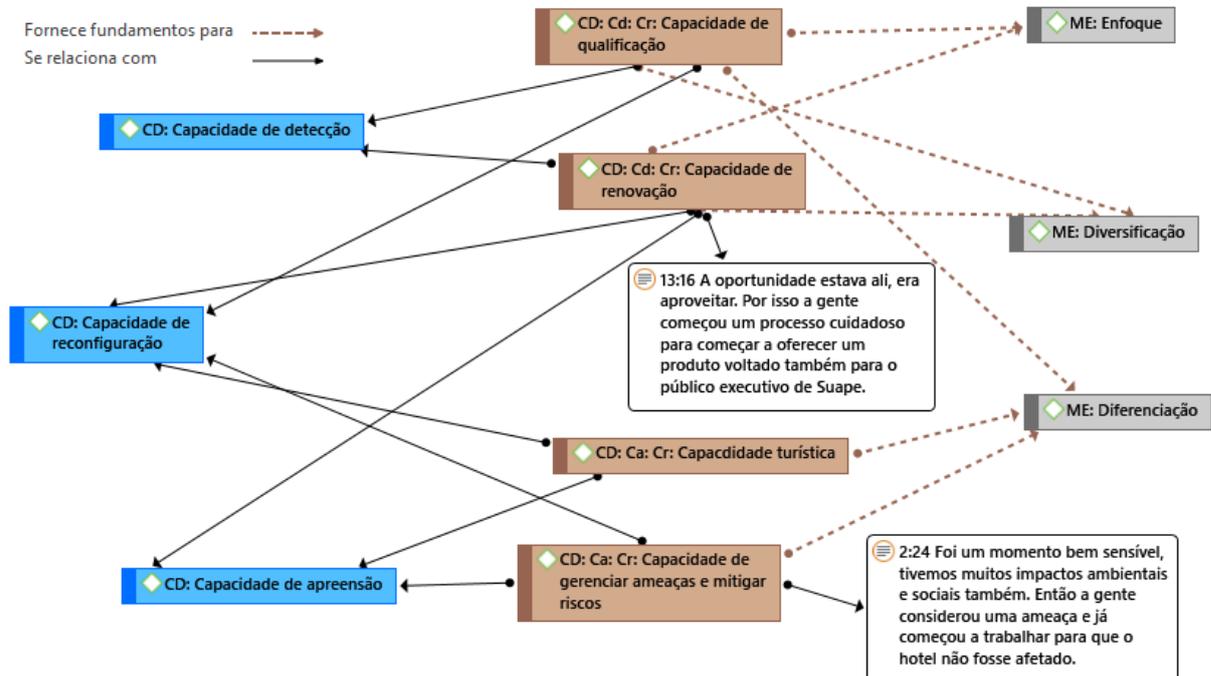
Quadro 9 – Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos (expansão do CIPS)

Capacidade dinâmica	Microfundamentos
Capacidade de qualificação (COSTA; PEREIRA, 2020)	Processos para direcionar P&D interna e selecionar novas tecnologias Criação de lealdade e comprometimento com o funcionário
Capacidade de renovação (COSTA; PEREIRA, 2020)	Processos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades e inovação do cliente Descentralização
Capacidade turística (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016)	Geração de atendimento personalizado ao turista Conhecimento sobre os atrativos turísticos (locais) do município e região Atenção aos novos acontecimentos turísticos (locais) no município e região Conhecimento sobre a história local e regional Localização próxima a pontos estratégicos
Capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos (COSTA; PEREIRA, 2020)	Coespecialização Gestão do conhecimento

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Os empreendimentos, em um primeiro instante, não apresentaram conduta organizacional proativa para identificar as transformações que se anunciaram (TEECE, 2007), apesar das indicações de crescimento com a retomada dos investimentos no CIPS ainda no início dos anos 2000 (GUMIERO, 2018). No entanto, à medida em que a demanda se tornou crescente as empresas demonstraram flexibilidade e desenvolveram métodos para compreender as informações advindas do contexto externo e por meio da integração entre os contextos interno e externo, buscaram identificar oportunidades e reduzir ameaças (WALECZEK et al., 2019).

Figura 6 – Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas no momento de expansão do CIPS



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

A capacidade dinâmica de qualificação, que reúne microfundamentos das capacidades de detecção e reconfiguração, fornece subsídios para as mudanças estratégicas de enfoque, diversificação e diferenciação. As condições impostas pelo ambiente externo com o crescimento do CIPS exigiram das organizações a habilidade de detectar mudanças relacionadas ao mercado de trabalho local e influenciaram os empreendimentos a criarem métodos que possibilitassem a criação de lealdade e comprometimento dos funcionários (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020).

Durante os anos de 2011 a 2014, das mais de 1 milhão de admissões realizadas pelas indústrias da transformação e construção civil no estado de Pernambuco, cerca de 20% correspondiam à área de influência direta de Suape (CAGED, 2019). Esse fato gerou nas organizações preocupação quanto à retenção dos funcionários, como evidenciado pelo Entrevistado 4: “Suape oferecia salários melhores e condições diferentes do mercado da hotelaria; e isso atraía muito. Era muito comum a gente ter garçons, recepcionistas, camareiras com anos de experiência, fazer um curso e ir trabalhar no Porto.”. Essa foi uma questão evidente na fala de todos os entrevistados.

Perder funcionários para o complexo acarretava conseqüentemente perda de experiência e padrão de qualidade, requisitos fundamentais para o desenvolvimento das organizações que atuavam em um mercado com a competição acirrada, como o da hotelaria naquele momento. Para solucionar a questão, os hotéis investiram em treinamentos específicos e ofertaram melhores salários (ENTREVISTADOS 1, 2, 4, 6, 7, 13). Essas ações permitiram o desenvolvimento de um mecanismo contínuo de aprendizagem e acumulação de experiência, aspectos fundamentais para a capacidade de qualificação (COSTA; PEREIRA, 2020).

A estratégia de diferenciação foi influenciada pela capacidade dos hotéis, D e E, identificarem necessidades de exclusividade nos clientes e desenvolverem seus colaboradores por meio de treinamentos específicos, com o intuito de projetar mecanismos para capturar valor e reconhecer o fortalecimento dos valores e cultura organizacional, para atenderem à nova demanda (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020), conforme relata a Entrevistada 13:

[...] tivemos que estudar as alternativas e nos adaptar aquela realidade. Para manter o quadro de pessoal, reforçamos os treinamentos internos e valorização dos nossos funcionários. Assim, pudemos expandir o nosso padrão de qualidade, que era marca do hotel no segmento de lazer, para o novo produto oferecido, que passava a ser o executivo de luxo.

A capacidade de qualificação aumenta o padrão de qualidade (COSTA; PEREIRA, 2020), ativo intangível que tende a suportar vantagem competitiva a longo prazo (TEECE, 2007), principal exigência da demanda das organizações que optaram pela diferenciação como estratégia para o alcance de resultados superiores aos dos concorrentes.

O Hotel B, única empresa a implementar a Diversificação, também apresentou necessidade de desenvolver a capacidade de qualificação, primeiro por meio do fortalecimento de seus valores e cultura organizacional (TEECE, 2007) para reter os funcionários, pelas condições já expostas, e, também por meio de treinamentos específicos para que os colaboradores atuassem nos empreendimentos que, apesar de relacionados, apresentavam necessidades distintas, conforme fala do Entrevistado 8:

A implantação dos *flats* exigiu que a gente treinasse as camareiras, e, principalmente, as equipes de reserva e recepção. Porque eles tinham que vender, recepcionar e usar o sistema operacional para o público do *flat* de forma diferente, mas precisava manter o padrão de qualidade que o hotel já apresentava para os hóspedes.

A mudança de Enfoque, também foi influenciada pela capacidade de qualificação ao apresentar a necessidade de desenvolvimento de treinamentos com os funcionários para a operação em atividades distintas das habituais, assim novas estratégias para captação do novo

público-alvo foram implementadas. O entrevistado 1 reafirma esse fato: “[...] foi preciso desenvolver competências para captar esse público novo entende? Eles tinham outras necessidades.”. A entrevistada 3 reforça esse entendimento: “[...] a gente chegou a fazer treinamentos para vender melhor para as empresas. A abordagem era diferente, você não vende um hotel para uma empresa de Suape da mesma forma que vende para uma operadora de turismo.”

A capacidade de renovação, que se relaciona com as capacidades de primeira ordem de detecção e reconfiguração, também tem influência direta da capacidade de qualificação e com o desenvolvimento de inovação nas organizações (COSTA; PEREIRA, 2020). Essa capacidade exige dos empreendimentos flexibilidade para se reinventar e buscar retornos acima da média, à medida em que as mudanças se apresentam. Zhang, Amankwah-Amoah e Beaverstock (2019) identificaram que falhas no processo de integrar, reconfigurar e renovar recursos incorrem em erro nos negócios.

As mudanças de Diversificação e Enfoque apresentam relação significativa com a adaptabilidade das organizações em reconfigurar seus recursos, por meio da capacidade de renovação, para aproveitar as oportunidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007). A Entrevistada 13 ressalta a importância dessa capacidade ao relatar as reconfigurações dos recursos organizacionais necessárias para a mudança estratégica do Hotel D, empresa em que atua:

O hotel teve que mudar e trabalhar a estrutura física, a política comercial, a organização da empresa e a capacidade dos profissionais (relato acerca das adaptações necessárias para ampliar o público-alvo do hotel). Isso foi fundamental para que o hotel obtivesse sucesso, não só no período em que Suape cresceu, mas depois também, quando o Porto acabou se enfraquecendo.

Alford e Duan (2018) também identificaram relação entre a renovação de recursos e a orientação para a mudança estratégica. Geralmente as transformações externas exigem que os dirigentes identifiquem as novas necessidades e conduzam a organização a um processo de mudança, de acordo com o que a reconfiguração dos recursos oferecem, a fim de obter vantagem. Essas mudanças também podem acarretar modificações e necessidade de alterações no delineamento do modelo de negócios, cujo intuito consiste em identificar os recursos apropriados para desenvolvimento dos mecanismos de captação do consumidor (TEECE, 2007). Sendo assim, observou-se que as organizações passaram por um processo de reorganização, e, redefinição de seus objetivos e público-alvo. A cozinha do restaurante do Hotel B, por exemplo, extinguiu funções e renovou seus equipamentos para se adequar as novas

orientações estratégicas. Esta empresa, no processo de reconfiguração dos recursos de seu restaurante, obteve vantagem não apenas ao identificar necessidades específicas antes dos demais, mas também ao influenciar os concorrentes, moldando a configuração da oferta de hospedagem e impactando o segmento de restaurantes da região (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Como relatado pelo Entrevistado 7:

A gente, que trabalhava na cozinha, notou que os hóspedes chegavam cansados do Porto e ainda tinham que sair para comer em outro lugar. Foi quando o gerente falou para gente trabalhar com o sistema de meia pensão. As empresas poderiam alugar o *flat*, ou o apartamento com café da manhã e jantar, assim o hóspede tomava café da manhã aqui, almoçava na empresa e quando voltava não precisava mais sair do hotel e ir para um restaurante para jantar. [...] Antes da meia pensão, a comida era cara, por isso era mais vantagem para as empresas do Porto fazerem acordos com os restaurantes. Depois da meia pensão, uns restaurantes, que ficavam aqui ao redor do hotel, tiveram queda. [...] alguns outros hotéis da região chegaram a trabalhar com a meia pensão depois também, acho que por conta de ter dado certo aqui.

Observa-se que a renovação da oferta de hospedagem acarretou benefícios para a empresa e influenciou o mercado da região. Seguindo os preceitos de Teece (2007), pode-se estimar que a reconfiguração dos recursos do hotel B possibilitaram o desenvolvimento de capacidades dinâmicas específicas que lhe forneceram vantagem competitiva durante determinado período.

Quanto à capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, cuja influência vem da apreensão e reconfiguração, fornece fundamentos para a mudança de diferenciação. As organizações que apresentaram essa orientação estratégica demonstraram mais habilidade em identificar ameaças e desenvolverem processos que objetivassem a prevenção de riscos (COSTA; PEREIRA, 2020). Observa-se que as organizações que demonstraram essa capacidade foram as únicas a optarem pela diferenciação como fonte de vantagem competitiva, os hotéis D e E, identificada por Teece (2007) como uma estratégia que fornece resultados positivos a longo prazo.

Essas empresas, os empreendimentos D e E, demonstraram protocolos que auxiliaram o processo de tomada de decisão (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020). Pode-se observar, como já fora mencionado, que esses estabelecimentos desenvolveram a estratégia de diferenciação de maneira incremental, por questões relacionadas ao desenvolvimento de pesquisa com os clientes e um sistema de avaliação de cenários que ao longo do tempo mostraram-se satisfatórios. A Entrevistada 13 relata: “Apesar da necessidade de mudanças importantes no hotel, nós sabíamos que era necessário. E tudo foi feito com muita cautela, como eu te falei, Suape, apesar de uma oportunidade não era para sempre.”.

Já na capacidade turística, que apresenta relação com as capacidades de apreensão e reconfiguração, nota-se que para o seu desenvolvimento, critério como a localização estratégica da organização é fundamental (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016). O único hotel a demonstrar essa capacidade foi o E. Observou-se que esse empreendimento possui localização privilegiada, está inserido na região de maior consolidação turística (BUTLER, 1980; 2009), foi o único dos pesquisados a perceber a expansão do CIPS no primeiro momento como ameaça (ENTREVISTADO 2) e optou pela mudança de diferenciação. Essa capacidade específica de empresas do setor de turismo, apesar da escassez de estudos, demonstra relação significativa com o desempenho dos hotéis (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016).

Dentre os principais fundamentos da capacidade turística a gestão de atendimento personalizado ao turista, possibilitaria a criação de valor por meio do sentimento de exclusividade e atendimento de alto padrão; questões que foram fundamentais para a realização da mudança no Hotel E. O Entrevistado 2 relata que foi contratado ainda em 2008, início dos investimentos do PAC 1 na região, para fortalecer a equipe de lazer do hotel. Ao longo da entrevista ele também explicou que os gestores da empresa perceberam a oportunidade de diferenciar-se oferecendo serviços turísticos de qualidade. Ainda que Teece (2007) afirme que haja uma dissociação da consolidação da indústria com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, observa-se que a capacidade turística é específica de ambientes com a indústria do turismo bem consolidada.

Em relação às mudanças estratégicas implementadas durante a desaceleração de investimentos no CIPS (pós 2014) (ver quadro 10), foram percebidas duas capacidades: a de aprendizagem e a de descarte de recursos ineficientes (ver Figura 7). Ambas capacidades forneceram fundamentos para a mudança de enfoque. Os hotéis que apresentaram essas capacidades estavam inseridos exclusivamente na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, a exceção do Hotel D que não apresentou necessidade de mudança nesse segundo momento e do Hotel A que apesar de reconhecer a utilidade dos ajustes não realizou nenhuma mudança.

Quadro 10 – Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos (desaceleração do CIPS)

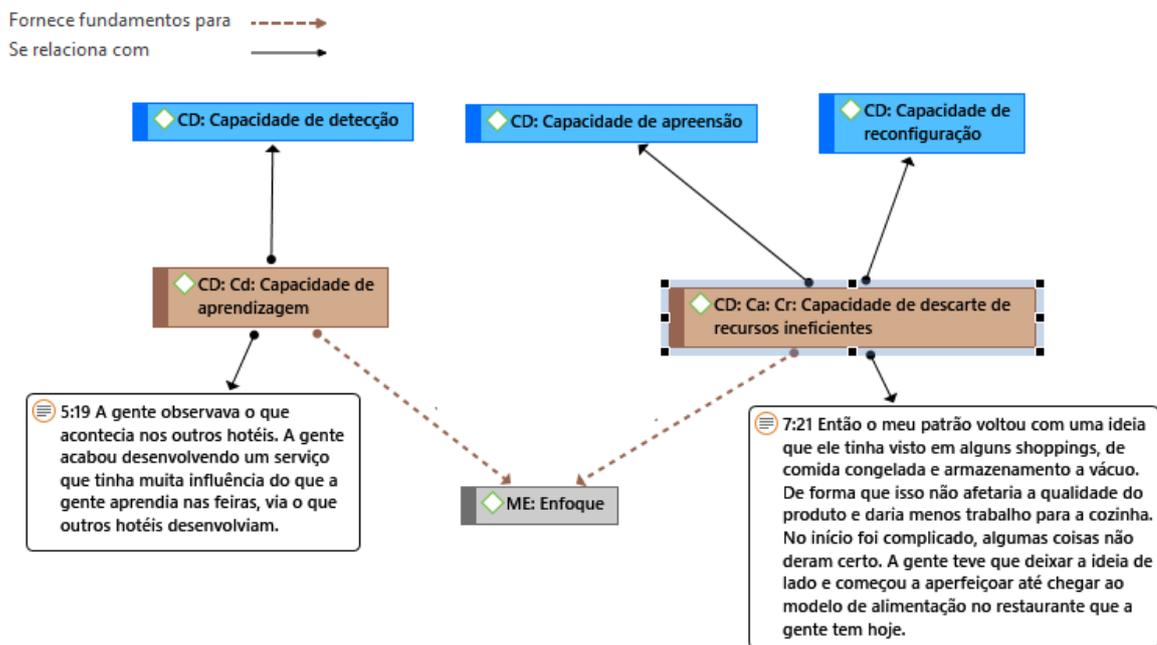
Capacidade dinâmica	Microfundamentos
Capacidade de aprendizagem (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016)	Processos para inovação de produto
Capacidade de descarte de recursos ineficientes (KRUPSKYI; GRYNKO, 2018)	Abandono dos recursos que foram ineficazes (especialmente a equipe)

	Rejeição de rotas e serviços impopulares, cuja qualidade causou descontentamento do consumidor
--	------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Outra observação diz respeito ao fato de que o empreendimento A, que a princípio redirecionou seus serviços para atender exclusivamente a demanda do CIPS, com a desaceleração no segundo momento, não implementou mudança estratégica nem desenvolveu capacidades, apesar da “movimentação muito baixa” (ENTREVISTADO 9). Essa foi a menor organização entrevistada e a única a encerrar suas atividades.

Figura 7 – Capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas no momento de desaceleração dos investimentos no CIPS



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

No que diz respeito à capacidade de aprendizagem, pode-se observar, quanto à sua natureza, que surge a partir da capacidade de detecção, ao identificar possíveis oportunidades, e, por meio de processos que permitiram ao longo do tempo o acúmulo de experiências (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016; COSTA, PEREIRA, 2020). Essa capacidade envolve rotinas para adquirir, assimilar e explorar o conhecimento na organização (LAVANDOSKI; VARGAS-SÁNCHEZ; SILVA, 2016).

Identificou-se nesse segundo momento, que os hotéis precisaram levar em consideração o conhecimento associado ao sensoriamento do ambiente de negócios para o desenvolvimento de habilidades que fornecessem fundamentos para desenvolver a capacidade de aprendizagem (NIEVES; HALLER, 2014). A influência dessa capacidade na mudança estratégica de Enfoque fica evidente na fala do Entrevistado 1:

Dessa vez foi preciso agir diferente (se referindo ao momento de desaceleração dos investimentos). Fizemos treinamento e fazíamos reuniões com a associação de hotéis daqui para discutir isso. A gente sabia que precisava trazer o turista de volta e sabia que continuar com Suape na cabeça era quebrar a cara.

As mudanças econômicas ocasionadas pelo CIPS, no primeiro momento, permitiram que os hotéis reagissem e por meio da flexibilidade organizacional aproveitassem as oportunidades. No entanto, no segundo momento, a reação desses hotéis mostrou-se lenta, e até que a capacidade de aprendizagem fosse desenvolvida e auxiliasse na construção de competências, as organizações enfrentaram um período de “baixa ocupação” (ENTREVISTADO 7; 9). Os impactos econômicos trazidos pelo CIPS na região e sua interferência na atividade turística de modo geral podem fornecer justificativa para o atraso na reação. Associada à capacidade de aprendizagem e baseada em mecanismos de exploração de oportunidades, outra capacidade reconhecida nesse segundo momento refere-se à capacidade de descarte de recursos ineficientes (KRUPSKYI; GRYNKO, 2018).

Essa capacidade baseia-se na identificação de recursos que se apresentam de maneira ineficiente e a velocidade em que as organizações se desprendem deles. A fala do Entrevistado 7, na Figura 7, representa bem o processo de adaptação e flexibilidade que a capacidade exige da organização. Essa capacidade específica, encontrada apenas no Hotel B, mostra-se importante para o desenvolvimento do serviço ofertado atualmente no estabelecimento.

Nesta subseção foram elencadas as capacidades dinâmicas que fornecem fundamentos para as mudanças estratégicas nos dois momentos e que ocorreram nas duas regiões. Foram elencadas as capacidades de primeira ordem apresentadas por Teece (2007), cujas críticas acerca de seu conteúdo genérico não passam de equívocos interpretativos, uma vez que a proposta inicial do autor consiste justamente no desenvolvimento de capacidades específicas a partir dos desmembramentos das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013; SCHILKE; 2014; BENDIG et al., 2018; VIJAYA; FANESH; RAHUL, 2019).

A partir das capacidades de primeira ordem, foram identificados microfundaentos que configuram as capacidades específicas de aprendizagem; de gerenciar ameaças e mitigar riscos; de descarte de recursos ineficientes; de qualificação; de renovação; e, turística. Essas são as capacidades que fundamentam as mudanças estratégicas.

Diante dessa etapa da análise, por fim identifica-se a influência da consolidação turística no desenvolvimento de capacidades dinâmicas capazes de fornecer vantagem competitiva para os hotéis (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO; MASCARENHAS, 2016), assim como questões relacionadas à inexistência de capacidades dinâmicas e sua relação com o desempenho da organização A (ZHANG; AMANKWAH-AMOA; BEAVERSTOCK, 2019).

4.3 Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os empreendimentos da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e a Região de Porto de Galinhas

Com o propósito de facilitar a compreensão e fornecer evidências para atender ao terceiro objetivo específico, a saber: analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas; a apresentação da análise dos resultados nesta subseção divide-se em três partes. Nos dois primeiros momentos são elencadas as análises das semelhanças e diferenças identificadas nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre as organizações de cada região individualmente. Posteriormente discorre-se acerca das similaridades e disparidades entre os empreendimentos das duas regiões.

Para contribuir na assimilação acerca dos contextos que influenciaram o processo de implementação das mudanças estratégicas e sua relação com as capacidades dinâmicas, faz-se necessário recapitular as condições turísticas das regiões. Embora ambas localidades tenham se desenvolvido a partir da cultura canavieira, tiveram processos distintos de inserção na indústria do turismo.

O Cabo de Santo Agostinho caracterizou-se inicialmente, ainda na década de 1980, como um destino de segunda residência das famílias pernambucanas. As casas de veraneio destinadas à temporada de férias foram as responsáveis pela ocupação no litoral do município. A região foi marcadamente associada ao público popular e os seus meios de hospedagem apresentaram-se inicialmente com estruturas mais simples que o convencional oferecendo serviços mais populares (SILVA, 2007), com exceção de um *resort* que fora instalado no local.

No final da década de 1990, hotéis com estruturas mais adequadas ao lazer se instalaram e a indústria da hotelaria passou a fazer parte da economia da região. No entanto, a localidade ainda hoje carece de infraestrutura de apoio à atividade turística, como bares e restaurantes. Apesar dos incentivos à valorização do patrimônio histórico, cultural e natural da cidade, o turismo “sempre foi uma promessa” (ENTREVISTADO 9). A “falta de cooperação” (ENTREVISTADOS 1; 7; 8) entre os empreendimentos ainda afeta o desenvolvimento de estratégias que possam fortalecer a região enquanto destino turístico.

Em contrapartida, Ipojuca, no início da década de 1990, encontrou no turismo uma importante fonte de arrecadação financeira e desenvolvimento local. O sistema de cooperação adotado pelo destino de Porto de Galinhas, por meio das associações, permitiu o crescimento, conforme depoimento de Otaviano Maroja, vice-presidente da Associação de Hotéis e do Convention Bureau de Porto de Galinhas, em transmissão, realizada pelo *Instagram* em 07 de junho de 2020, dedicada à discussão acerca da história da região. No debate em questão, ressaltou a importância do sistema de gestão desenvolvido pelo destino e a integração entre os meios de hospedagem no desenvolvimento de estratégias de fortalecimento do turismo na localidade.

A própria Associação de Hotéis de Porto de Galinhas, surgiu em 1992, a partir da união de quatro empresários da hotelaria, em função de uma crise enfrentada pelo destino com o surto de cólera que ocasionou a diminuição do número de turistas (PANROTAS, 2012). Desde então, formalizou-se uma parceria público-privada com o intuito de “impulsionar a visibilidade do destino” (MAROJA, 2020). Atualmente o município demonstra relevância nacional e integra a lista de destinos indutores regionais do turismo. Assim fica evidente a significância da estratégia de cooperação como propulsora do destino turístico.

A partir dos cenários apresentados e levando em consideração o Ciclo de Vida de Áreas Turísticas (BUTLER, 1980), pode-se categorizar a Região de Porto de Galinhas como uma área turística consolidada, uma vez que a economia do local está marcadamente associada ao turismo (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015). Enquanto o Cabo de Santo Agostinho encontra-se em processo de desenvolvimento há algum tempo, pois observa-se que o destino apesar de apresentar equipamentos de hospedagem, apenas atualmente passou a desenvolver alterações paisagísticas com o intuito de promover o turismo na região (ENTREVISTADA 14).

Elencados os aspectos relacionados ao desenvolvimento turístico das duas regiões as subseções seguintes tratam das semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas por região. Para auxiliar a representação dos resultados são apresentados

no primeiro instante quadros, para posteriormente apresentar as redes do ATLAS.ti com os relatos dos entrevistados.

4.3.1 Mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas nos hotéis da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho

Esta subseção elenca as mudanças estratégicas implementadas pelos hotéis inseridos na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e as capacidades dinâmicas que fornecem fundamentos para essas modificações (ver Quadro 11). Inicialmente são apresentadas as análises referentes ao momento de expansão do CIPS, posteriormente as informações relacionadas à etapa de desaceleração dos investimentos no complexo portuário são analisadas.

Observa-se que as organizações investigadas nessa região realizaram ajustes estratégicos com o intuito de aproveitar as oportunidades. Jiang, Ritchie e Verreynne (2019), em estudo que investiga a resiliência organizacional, ressaltam que ainda que esses estabelecimentos, principalmente os menores, apresentem recursos financeiros, planejamento estratégico e experiência limitados, têm potencial de flexibilidade adaptativa por apresentarem estrutura organizacional simples e atuarem no nicho de mercado específico como o turismo.

Quadro 11: Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS)

Hotéis	Mudanças estratégicas (ME)	Capacidades dinâmicas (CDs)	Relação entre ME e CDs (microfundamentos)
A	Enfoque	Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
B	Diversificação	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudanças nas necessidades dos clientes; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
C	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários

		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
D	Diferenciação	Capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos	Protocolos de tomada de decisão; Gestão do conhecimento
		Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação; Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo; Tomada de decisão descentralizada

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Em relação à mudança de Enfoque, pode-se perceber que todos os empreendimentos dessa região a implementaram. No entanto, o único hotel a realizar ajustes com o intuito de atender as demandas de ambos os públicos foi o estabelecimento D, também foi o único a apresentar o microfundamento da tomada de decisão descentralizada. Chandler (1963) identifica que as empresas diversificadas apresentam maiores índices de descentralização, e esse aspecto é capaz de auxiliar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e fornecer vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2007; COSTA; PEREIRA, 2020). Essa conduta não foi evidenciada no Hotel B, que implementou a mudança de diversificação.

O Entrevistado 11 associa a descentralização do Hotel D às especificações ambientais vivenciadas na região nesse período, como pode ser observado no trecho: “[...] acho que esses processos menos rígidos para tomar as decisões aconteciam porque essa questão com o Porto (CIPS) só acontecia aqui.”. Esses dados corroboram Teece (2007) que ressalta a descentralização como requisito para obtenção de vantagem competitiva, pois garante às empresas flexibilidade e aproximação dos dirigentes com o cliente.

Os hotéis B, C e D tiveram a mudança estratégica (ME) de Enfoque fundamentada pelas mesmas capacidades de qualificação e renovação. A capacidade de qualificação (ver Quadro 12 e Figura 8), cujos aspectos relacionados ao microfundamento que tem como princípio criar lealdade e comprometimento dos funcionários (COSTA; PEREIRA, 2020) demonstraram significativa relação com todas as mudanças apresentadas. No entanto, ainda que os entrevistados tenham mencionado problemas relacionados à retenção de pessoal, o Hotel A não apresentou evidências que demonstrassem incentivos à qualificação e treinamento ou propostas que agregassem valor e aumentassem o comprometimento de seus colaboradores.

Quadro 12: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS)

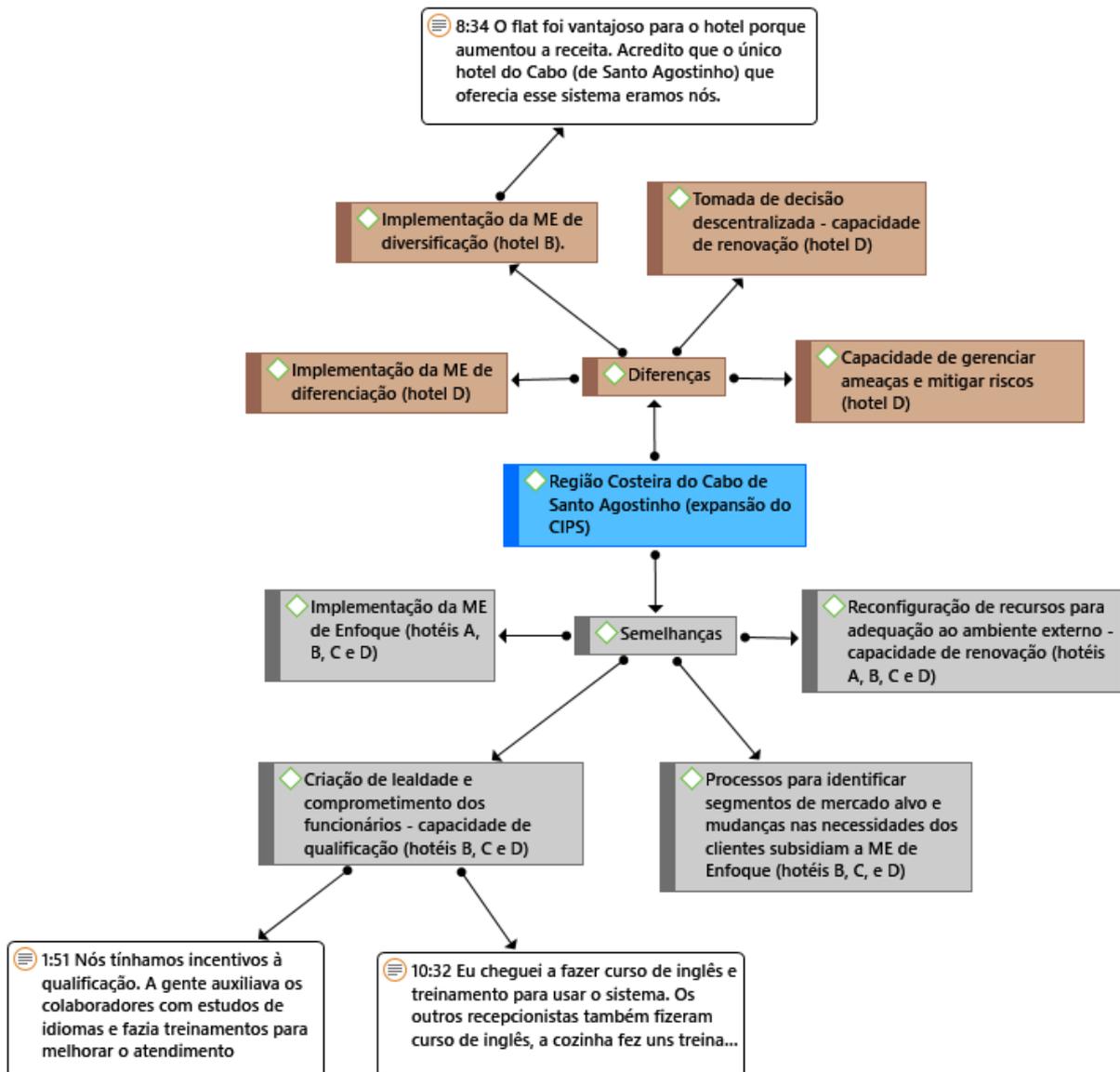
Semelhanças		Diferenças	
Implementação da ME de Enfoque	Presente nos hotéis A, B, C e D	Implementação da ME de Diferenciação	Apenas Hotel D
Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários (capacidade de qualificação)	Presente nos hotéis B, C e D	Implementação da ME de Diversificação	Apenas Hotel B
Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudanças nas necessidades dos clientes (capacidade de renovação) subsidiam a ME de Enfoque	Presente nos hotéis B, C e D	Capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos	Apenas Hotel D
Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo (capacidade de renovação)	Presente nos hotéis A, B, C e D	Tomada de decisão descentralizada (capacidade de renovação)	Apenas Hotel D

Fonte: Elaboração do autor (2020).

A única organização a implementar a mudança de diferenciação nessa região foi o Hotel D. Essa modificação é fundamentada pela capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, e, pela capacidade de renovação. Apenas esse empreendimento demonstrou a adoção de protocolos para tomada de decisão e gestão do conhecimento, microfundamentos da capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos (COSTA; PEREIRA, 2020).

Os processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudanças nas necessidades dos clientes, aspecto relacionado à capacidade de renovação subsidiam todas as mudanças. Esses processos demonstram importância para as organizações na identificação de novas oportunidades no mercado (BARON; ENSLEY, 2006; LAVANDOSKI; VARGAS-SÁNCHEZ; SILVA, 2018).

Figura 8: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e nas capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (expansão do CIPS)



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

No momento em que ocorre a desaceleração dos investimentos no CIPS (pós 2014), observa-se que as empresas da região, a exceção do Hotel D, identificam a necessidade de redirecionar o público-alvo. Durante os anos de expansão do CIPS essas empresas dedicaram-se exclusivamente em desenvolver clientes e atender a demanda do complexo portuário, essa característica estrutural acarretou o desenvolvimento de ações sem levar em consideração as condições futuras da indústria da hotelaria nessa região (PORTER, 2004).

A Entrevistada 14 fala sobre a situação econômica em que encontrou os hotéis ao iniciar o trabalho no município do Cabo de Santo Agostinho em 2017, três anos após o início do segundo momento na região:

Eles (os hotéis) me passaram que com o Porto (CIPS), eles passaram por um período de apogeu e que perdurou por um bom tempo. Porque eles direcionaram o foco para atender à demanda das empresas, das indústrias do Porto (CIPS). Mas isso não durou muito tempo e afetou diretamente o turismo de lazer. [...] Foi um conjunto de falta de olhares para o turismo de lazer, tanto do governo estadual, quanto do governo municipal, porque o que eu vi foram cerca de onze anos sem investimentos no turismo do Cabo (de Santo Agostinho), porque o foco foi todo voltado ao Porto de Suape e ao comércio. [...] Após esse apogeu do Porto (CIPS), muitos empreendimentos perderam contratos com as empresas, sofreram calote e quebraram. Muitos estabelecimentos tiveram muitos prejuízos porque foram completamente deteriorados com os arrendamentos.

Outros entrevistados também descrevem esse momento na região e apresentam informações relacionadas ao conteúdo das discussões nas reuniões entre os membros da Associação de Hotéis do Cabo de Santo Agostinho. Observa-se nessas entrevistas que os estabelecimentos demonstraram a capacidade de detecção, eles trazem informações relevantes que demonstram essa capacidade, mas parecem não ter desenvolvido a capacidade de apreensão em tempo hábil para reagir a essa nova transformação de mercado (TEECE, 2007).

A necessidade que essas organizações tiveram de desenvolver novos ajustes, com o intuito de redirecionar o público-alvo, para continuar desempenhando suas atividades também é reforçada pela Entrevistada 14 (ver Figura 9). Em relação a esse período observa-se que dos quatro estabelecimentos dessa região: o Hotel D não apresentou necessidade de mudança nesse momento. O Hotel A foi o único que não apresentou a capacidade de qualificação na fase de expansão do CIPS e a menor organização investigada, ainda que o Entrevistado 9 tenha identificado necessidades de ajustes não elencou evidência de mudança ou desenvolvimento de capacidades dinâmicas e teve suas atividades encerradas em 2018. Os hotéis B e C redirecionaram esforços para retomar e desenvolver nova demanda de clientes (ver quadro 13).

Quadro 13: Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)

Hotéis	Mudanças estratégicas (ME)	Capacidades dinâmicas (CDs)	Relação entre ME e CDs (microfundamentos)
A	Ausência	Ausência	Ausência
B	Enfoque	Capacidade de aprendizagem	Gestão do conhecimento organizacional
		Capacidade de descarte de recursos ineficientes	Abandono dos recursos que foram ineficazes
C	Enfoque	Capacidade de aprendizagem	Gestão do conhecimento organizacional
D	Ausência	Ausência	Ausência

Fonte: Elaboração do autor (2020).

A capacidade de aprendizagem, por meio do microfundamento da gestão do conhecimento organizacional (ver Quadro 14 e Figura 9), demonstra relação significativa com

a mudança de Enfoque nesse segundo momento. Zollo e Winter (2002) ressaltam que a aprendizagem organizacional facilita o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. No entanto, para manterem-se com competitividade no mercado da hotelaria, os entrevistados das organizações B e C que permanecem nas empresas atualmente, demonstraram como esses empreendimentos adotaram processos para desenvolver e gerenciar novos conhecimentos adquiridos (NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016).

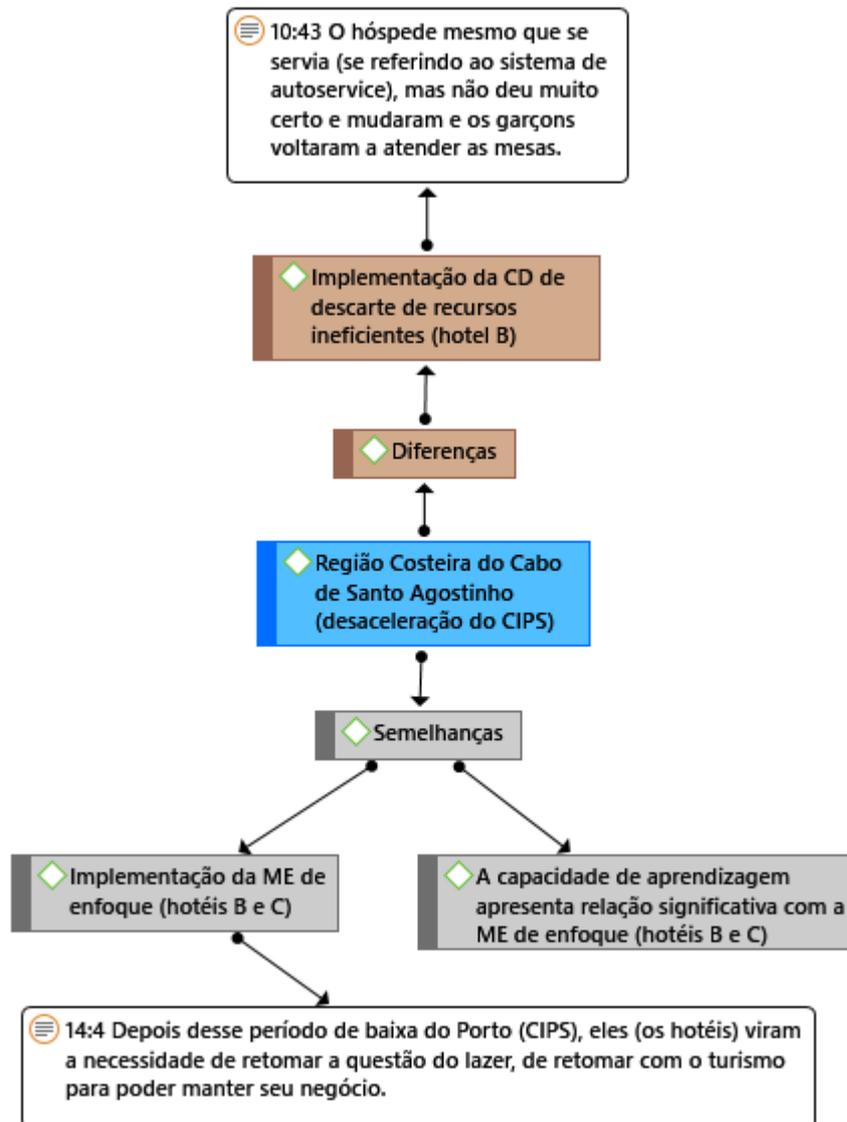
Quadro 14: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)

Semelhanças		Diferenças	
Implementação da ME de Enfoque	Presente nos hotéis B e C	Implementação da CD de descarte de recursos ineficientes	Apenas Hotel B
A capacidade de aprendizagem apresenta relação significativa com a ME de Enfoque nesse segundo momento	Presente nos hotéis B e C		

Fonte: Elaboração do autor (2020).

O Hotel B que no primeiro momento havia adotado um novo delineamento de negócios, alterando a forma como o serviço era ofertado pela organização, nessa nova fase, apresentou flexibilidade adaptativa ao explorar novos conhecimentos e recursos com o intuito de obter vantagem competitiva. Na medida em que essas modificações não representavam fontes para um desempenho superior, costumavam ser descartadas sem maiores prejuízos (KRUPSKYI; GRYNKO; 2018). Essa organização foi a única a demonstrar a capacidade de descarte de recursos ineficientes (ver Figura 9).

Figura 9: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho (desaceleração do CIPS)



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

Observa-se que as organizações inseridas na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, no primeiro momento foram reativas, implementaram mudanças estratégicas e desenvolveram capacidades dinâmicas com o intuito de aproveitar as oportunidades que as transformações no ambiente de negócios proporcionavam (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019). No segundo momento, apenas os hotéis B e C apresentaram necessidade de rever sua orientação estratégica para adequar-se ao novo ambiente.

4.3.2 Mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas nos hotéis da Região de Porto de Galinhas

Os hotéis da Região de Porto de Galinhas apresentam as mudanças estratégicas de diferenciação (hotel E) e enfoque (hotéis F, G e I). Dentre as empresas selecionadas para este estudo, nessa localidade, a única que não demonstrou evidências de ajustes relacionados à orientação estratégica ou ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas que pudessem fornecer vantagem competitiva foi a organização H (ver Quadro 15), a falta de evidências nesse hotel pode ter ocorrido por conta do tempo de atuação dos entrevistados 3 e 8, que atuaram nessa organização por apenas um ano. Também é válido ressaltar que essa área não apresentou modificações estratégicas quando ocorreu a desaceleração dos investimentos no CIPS (pós 2014), na subseção seguinte discute-se acerca dos aspectos que possam ter justificado a ausência de mudanças no segundo momento.

Quadro 15: Relação entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS)

Hotéis	Mudanças estratégicas (ME)	Capacidades dinâmicas (CDs)	Relação entre ME e CDs (microfundamentos)
E	Diferenciação	Capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos	Gestão do conhecimento
		Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade turística	Geração de atendimento personalizado ao turista; Localização próxima a pontos estratégicos
F	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
G	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo
H	Ausência	Ausência	Ausência
I	Enfoque	Capacidade de qualificação	Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários
		Capacidade de renovação	Reconfiguração de recursos para adequação ao ambiente externo

Fonte: Elaboração do autor (2020).

O Hotel E foi o único dessa região a implementar a mudança estratégica de diferenciação. Esse estabelecimento identificou a expansão do CIPS como uma ameaça, conforme relatado pelo Entrevistado 2 em diversos momentos da entrevista. O hotel que já tinha a sua atuação estabelecida desde o início dos anos 2000 por meio da gestão do conhecimento, microfundamento da capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, identificou a oportunidade de diferenciar-se e continuar investindo no turismo, mais especificamente no

segmento de lazer, como principal mercado de atuação. Observa-se que o Entrevistado 2 fora contratado pela organização ainda em 2008, início dos investimentos do PAC 1, como reforço para a equipe de esportes e lazer do hotel, esse fato denota o comportamento proativo dos dirigentes da organização, antecipando as modificações ambientais e possíveis ameaças (TEECE, 2007; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016). O trecho do Entrevistado 2 representa bem esse aspecto: “Cheguei a acompanhar a implosão dos arrecifes e isso mudou a paisagem. A praia sempre foi bonita ali na frente do hotel. Mas logo depois a gente começou a notar resquícios de óleo na praia e aquilo já demonstrava que o Porto (CIPS) não seria boa coisa”.

A localização estratégica do empreendimento E, assim como a geração de atendimento personalizado ao turista, microfundamentos da capacidade turística, também influenciaram a orientação estratégica pela diferenciação, com o intuito de agregar valor e fornecer exclusividade aos clientes (PORTER, 2004). Assim como a mudança de diferenciação e a capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, a capacidade turística também foi desenvolvida apenas no Hotel E (ver Quadro 16 e Figura 10).

Quadro 16: Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS)

Semelhanças		Diferenças	
Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários (capacidade de qualificação)	Presente nos hotéis E, F, G e I	Ausência de ME e CD	Apenas Hotel H
O mesmo microfundamento da capacidade de renovação subsidia a ME de Enfoque	Presente nos hotéis F, G e I	Capacidades de gerenciar ameaças e mitigar riscos; e, a turística	Apenas Hotel E
		Implementação da ME de diferenciação	Apenas Hotel E

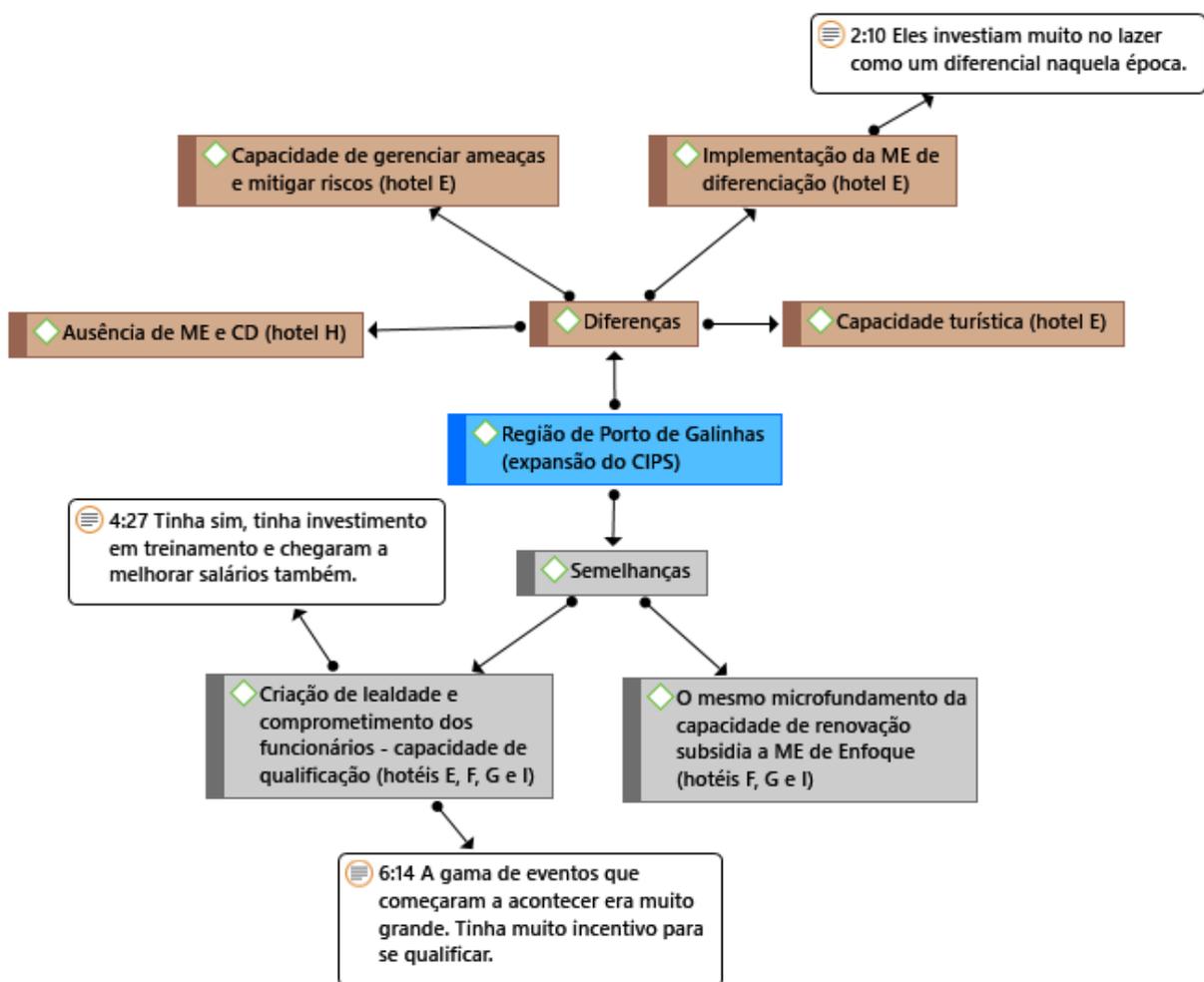
Fonte: Elaboração do autor (2020).

As capacidades de qualificação e renovação mostraram significativa relação com a mudança de Enfoque. Esse fato pode ser justificado pela necessidade de treinamentos específicos que foram fornecidos pelos estabelecimentos com o intuito de preparar a equipe para atender a nova demanda. Os entrevistados relataram ações, que visavam o desenvolvimento profissional e o aumento de salários, adotadas como critérios para criação de

lealdade e comprometimento dos colaboradores (COSTA; PEREIRA, 2020). Na mudança de diferenciação esses treinamentos não tiveram o interesse de atender a nova demanda, mas de aumentar o padrão de serviço ofertado a seus clientes.

Diferente do Hotel E, que demonstrou caráter proativo no desenvolvimento da mudança estratégica, outros empreendimentos, exceto o H onde ajustes não foram identificados, foram reativos. Ainda que as organizações não tenham antecipado as transformações no mercado, revelaram flexibilidade para reconfigurar seus recursos estratégicos e assim readequar-se às mudanças apresentadas pelo ambiente em tempo hábil para adquirir vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PAVLOU; SAWY, 2011; TEECE, 2018; COSENZ; NOTO, 2018).

Figura 10: Mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas (expansão do CIPS)



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

Observa-se que na Região de Porto de Galinhas a mudança de Enfoque (hotéis F, G e I) foi fundamentada pelas capacidades de qualificação e renovação (COSTA; PEREIRA, 2020). No empreendimento H a ausência de mudança frente às transformações no mercado de negócios pode ter lhe colocado em desvantagem, uma vez que as mudanças na demanda implicam em necessidade de ajustes para readaptar-se (ZHARA; GEORGE, 2002).

A exclusividade da capacidade de gerenciar ameaças e mitigar riscos, e, da capacidade turística presentes no Hotel E lhe fornecem vantagem competitiva, uma vez que, nesse contexto específico, representaram capacidades endógenas à organização e não foram desenvolvidas por seus concorrentes que nesse momento estavam focados em adaptar os serviços para atender a uma demanda emergente (EISENDHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007).

Um dos aspectos mais relevantes identificados foi a ausência de mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas nos hotéis quando ocorreu a desaceleração dos investimentos no CIPS, esse aspecto revela que os empreendimentos que desenvolveram a mudança de Enfoque e passaram a atender ao novo público-alvo, embora tenham adotado a conduta reativa, não apresentaram problema de desenvolvimento baseado na conveniência tratado por Porter (2004).

4.3.3 Semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e a Região de Porto de Galinhas

As transformações econômicas ocorridas no CIPS durante os anos de 2007 a 2015 influenciaram a dinâmica de mercado na região (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015; GUMIERO, 2018). Essas modificações no ambiente de negócios impulsionaram o surgimento de postos de trabalho nas indústrias da transformação e construção civil, conforme pode ser observado no banco de dados do CAGED (2019), fato que justifica o desenvolvimento da capacidade de qualificação pela maior parte dos hotéis investigados (ver Quadro 17 e Figura 11). O microfundamento da criação de lealdade e comprometimento dos funcionários fundamenta as mudanças estratégicas implementadas.

Com o intuito de atender a nova demanda específica, diferenciar-se dos concorrentes ou até mesmo diversificar suas operações, a capacidade de qualificação, mais comumente associada ao setor de serviços (COSTA; PEREIRA, 2020), mostrou-se necessária para que as organizações buscassem vantagem competitiva. Teece (2007) trata da necessidade de alinhamento dos incentivos à qualificação e treinamento com os objetivos estratégicos da organização, que parecem ter sido adequados com as orientações estratégicas apresentadas pelas organizações.

Quadro 17: Semelhanças e diferenças entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas e na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho

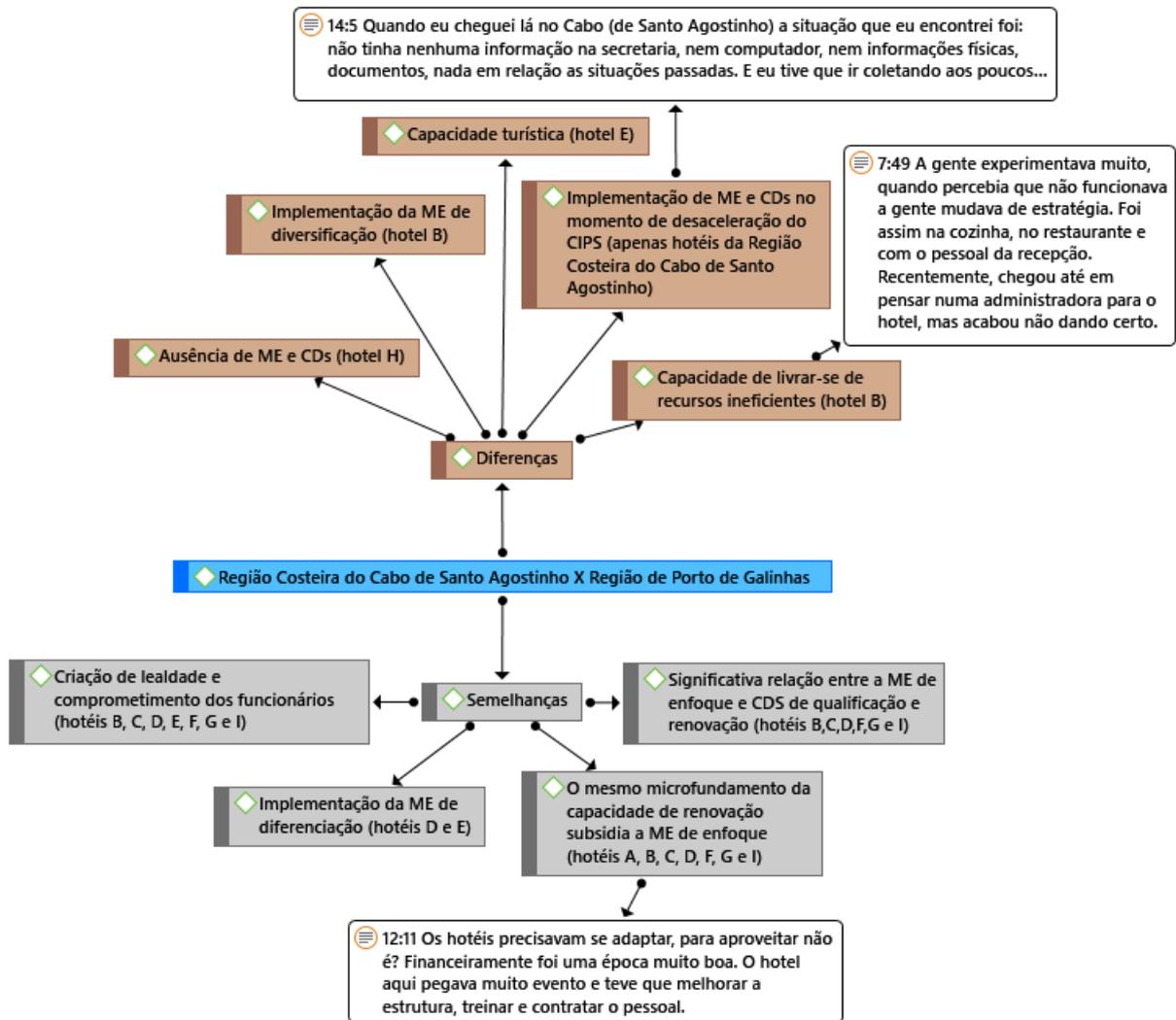
Semelhanças		Diferenças	
Criação de lealdade e comprometimento dos funcionários (capacidade de qualificação)	Presente nos Hotéis B, C, D, E, F, G e I	Ausência de ME e CDs	Apenas Hotel H
Implementação da ME de diferenciação	Presente nos hotéis D e E	Implementação da ME de diversificação	Apenas Hotel B
O mesmo microfundamento da capacidade de renovação subsidia a ME de enfoque	Presente nos hotéis A, B, C, D, F, G e I	Capacidade turística	Apenas Hotel E
		Capacidade de descarte de recursos ineficientes	Apenas Hotel B
Significativa relação entre a ME de Enfoque e CDs de qualificação e renovação	Presente nos hotéis B, C, D, F, G e I	Implementação de ME no momento de desaceleração do CIPS	Apenas os hotéis da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Quanto à orientação estratégica de diferenciação, os hotéis E e F, inseridos em regiões distintas, implementaram o ajuste com objetivos diferentes e antagônicos. O Hotel E, organização bem estabelecida na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, optou pela diferenciação com o propósito de oferecer um serviço de alto padrão para o público executivo “mais exigente” do CIPS. Enquanto o Hotel F reforçou o seu posicionamento no segmento de lazer.

A capacidade de renovação mostrou-se importante para as organizações nas duas regiões. Diante das modificações ambientais as empresas precisaram reagir (ZHARA; GEORGE, 2002), por meio da reconfiguração dos recursos as organizações se adaptaram em tempo hábil para atender as novas necessidades da demanda (REYES-SANTIAGO; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019) e implementaram a mudança estratégica de Enfoque.

Figura 11: Semelhanças e diferenças entre as mudanças estratégicas e as capacidades dinâmicas de hotéis localizados na Região de Porto de Galinhas e na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho



Fonte: Elaboração do autor com ATLAS.ti (2020).

As empresas inseridas na Região de Porto de Galinhas que realizaram a mudança de Enfoque mas preocuparam-se em não negligenciar as demandas dos turistas. Já na Região Costeira do Cabo o único hotel que implementou o enfoque com esse fim foi a empresa D, enquanto as demais organizações dessa área redirecionaram o público-alvo. Essa situação pode ser justificada nível de desenvolvimento desses empreendimentos (TEECE, 2007).

Quanto às diferenças identificadas nas duas regiões a mais significativa está relacionada ao fato de apenas os hotéis inseridos na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho apresentarem necessidade de mudanças estratégicas com a desaceleração do CIPS. Este fato pode estar associado ao estágio de desenvolvimento da atividade turística nas duas localidades.

A Região de Porto de Galinhas, levando em consideração o Ciclo de Vida de Áreas Turísticas de Butler (1980) está na fase de consolidação, o que fornece ao turismo o protagonismo econômico. Com isso, os hotéis mais estabelecidos não apresentaram dependência da demanda advinda do complexo.

Em contrapartida, a Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho apenas atualmente encontra-se no início da fase de desenvolvimento da atividade turística (BUTLER, 1980), conforme informações fornecidas pela Entrevistada 14. Na subseção que trata das mudanças estratégicas implementadas pelas organizações, pode-se observar que os hotéis dessa região desenvolveram estratégias para obtenção de vantagem competitiva baseados na conveniência (PORTER, 2004). Nesse aspecto, as organizações localizadas na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho apresentam desvantagem, uma vez que, apesar de terem desenvolvido capacidades dinâmicas, não anteciparam as transformações anunciadas com a desaceleração do CIPS (FAINSHMIDT et al., 2019).

Apresentados e discutidos os resultados, o capítulo seguinte dedica-se à conclusão desta investigação.

5 Considerações finais

Esta investigação teve o propósito de responder à pergunta de pesquisa: como as capacidades dinâmicas influenciaram às mudanças estratégicas de hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape, no período entre 2007 e 2019? A partir do arcabouço teórico acerca das mudanças estratégicas sob a perspectiva das capacidades dinâmicas e por meio da análise dos dados coletados, os achados demonstram que os ajustes estratégicos implementados pelas organizações investigadas foram subsidiados pelos microfundamentos das capacidades de: aprendizagem, gerenciar ameaças e mitigar riscos, descarte de recursos ineficientes, qualificação, renovação e turística.

Observa-se que entre os anos de 2007 e 2015 o CIPS passou por oscilações significativas de investimentos públicos provenientes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), isso influenciou a dinâmica de negócios no seu entorno. A partir dos relatórios oficiais foram identificados os momentos de expansão (2007-2014) e desaceleração (pós 2014) do complexo. Os dois períodos impactaram as atividades econômicas hegemônicas da região, especialmente a indústria da hotelaria.

Com isso, as organizações foram reativas às influências do ambiente externo visando aproveitar as oportunidades, mitigar as ameaças e obter vantagem competitiva. Decorrente dessa reação as mudanças implementadas no primeiro momento aconteceram conforme a percepção da organização acerca do crescimento do complexo como oportunidade ou ameaça. Apesar das alterações paisagísticas, sociais e econômicas, comum no entorno de complexos portuários e com influência significativa para o turismo, apenas uma empresa (hotel E) considerou o processo de ampliação do CIPS como ameaça para suas atividades e adotou a orientação estratégica fundamentada na diferenciação.

Outros empreendimentos consideraram esse fato como uma oportunidade de desenvolvimento e realizaram a mudança de enfoque. A empresa B ainda executou a diversificação e o Hotel D desenvolveu um serviço executivo de alto padrão, implementando assim a estratégia de diferenciação. O único estabelecimento a não apresentar nenhum tipo de mudança foi o H.

Destaca-se que na fase de desaceleração do CIPS (pós 2014) apenas os hotéis inseridos na Costa do Cabo de Santo Agostinho implementaram modificações. Esse fato evidencia falhas relacionadas ao gerenciamento do portfólio de clientes. A dependência desses hotéis a um público específico e temporal evidencia planejamento equivocado. Apesar dessas considerações as mesmas organizações demonstraram flexibilidade e capacidade de

aprendizagem na fase de recuperação do turismo, fundamental para que mantivessem suas atividades.

Outro destaque deste estudo, que vai de encontro ao exposto na literatura das capacidades dinâmicas, consiste na identificação da relação entre o grau de desenvolvimento da indústria com a construção de capacidades dinâmicas. Na hotelaria, especificamente, evidenciou-se que o estágio em que o destino se encontra influencia a reação das organizações que operam nesse segmento. Ainda que os contextos de transformação e imprevisibilidade ambiental se assemelhem, a rivalidade da concorrência, os grupos estratégicos e o grau de desenvolvimento da indústria em que as empresas estão inseridas têm papel fundamental.

Embora a literatura apresente que as alterações no mercado de negócios equiparam as organizações menos consolidadas com as bem estabelecidas, este estudo identificou que os empreendimentos de maior porte apresentaram leitura de cenários futuros mais adequada. Dentre os cinco menores hotéis investigados, levando em consideração o número de unidades habitacionais, um não realizou ajustes estratégicos para aproveitar oportunidades ou diminuir as ameaças (Hotel H), outro não sobreviveu à dinâmica de mercado (Hotel A) e dois passaram por um processo de readequação no segundo momento por desenvolverem estratégias baseadas na conveniência da demanda e não atentarem para o horizonte temporal (Hotéis B e C).

Uma das evidências mais significativas deste estudo, que corrobora a abordagem teórica das áreas de Administração Estratégica e Turismo, consiste na identificação da estratégia de cooperação entre os *players* como propulsora de destinos turísticos. Observa-se que a consolidação do turismo na Região de Porto de Galinhas apresenta relação significativa com a associação das organizações de hospitalidade. As empresas inseridas na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho não demonstraram a mesma interação e o destino conseqüentemente apresenta entraves para o desenvolvimento efetivo da atividade.

No que diz respeito à relação entre as capacidades dinâmicas e as mudanças estratégicas esta pesquisa corrobora a literatura acadêmica desse campo de estudo. Os microfundamentos das capacidades dinâmicas fundamentaram as mudanças implementadas. As empresas que implementaram mudanças estratégicas e desenvolveram capacidades dinâmicas, no contexto deste estudo, mantiveram suas operações no primeiro momento e desenvolveram flexibilidade para adaptarem-se e permanecerem na indústria mesmo diante dos desafios enfrentados na segunda fase.

A discussão que trata da relação entre vantagem competitiva e capacidades dinâmicas merece destaque, uma vez que, observou-se, neste contexto, que parte das organizações, influenciadas pelo ambiente externo em que estavam inseridas, desenvolveram as mesmas

capacidades, ainda que tenham adotado trajetórias distintas. Levando em consideração a literatura acadêmica esse fato não torna as capacidades um ativo valioso para esses empreendimentos.

Ao longo da construção do *corpus* deste estudo a falta de consenso em relação ao conceito, natureza e aplicabilidade das capacidades dinâmicas permitiu que fossem identificados equívocos interpretativos que ocasionaram críticas relacionadas à amplitude da perspectiva. Embora reconheça-se que tais divergências dificultam a absorção do conteúdo e confundam o pesquisador. O texto que trata da natureza das capacidades dinâmicas apresentado por Teece (2007) evidencia que as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração (primeira ordem) devem ser desmembradas para que capacidades específicas sejam construídas, portanto essas se configuram como capacidades de segunda ordem.

Ainda assim, a pesquisa existente direciona esforços para identificar e nomear novas capacidades dinâmicas por tratar-se de um ativo endógeno às organizações. Essa atitude incorre na nomenclatura distinta para capacidades semelhantes aumentando a confusão e dissolvendo os esforços na busca pelo consenso. Ainda que as divergências sejam bem-vindas na academia, a consonância da perspectiva é fundamental para o seu fortalecimento (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Ainda que essas capacidades se desenvolvam de maneira intrínseca, as empresas que atuam em dado segmento apresentam comportamento e objetivos similares, qual seja: alcançar desempenho superior frente aos concorrentes.

Por esse motivo, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas no âmbito da hotelaria a fim de identificar a aplicabilidade mais adequada da perspectiva nessa indústria. Ainda que na abordagem de capacidades dinâmica informe que há dissociação das capacidades dinâmicas com o nível de consolidação das indústrias propõe-se novas investigações de comparabilidade entre organizações de hospedagem inseridas em destinos com diferentes estágios de desenvolvimento. Da mesma forma, estudos que objetivem a comparabilidade entre organizações, levando em consideração o seu tamanho, podem fornecer resultados importantes.

Quanto às limitações enfrentadas por este estudo ressaltam-se a impossibilidade de acessar presencialmente os entrevistados, assim como outros indivíduos essenciais para a adaptação das empresas selecionadas que não puderam participar em virtude das demandas impostas pela Pandemia da COVID-19. Ainda que o convite para responder as perguntas deste estudo e a importância de seus resultados para os hotéis inseridos na região tenham sido elencadas, respeitou-se a situação adversa que o turismo tem enfrentado.

Por fim, com o intuito de alcançar a congruência entre a ciência e sociedade apresenta-se a seção 5.1 com um compilado das implicações desta investigação para a prática gerencial e de políticas públicas.

5.1 Implicações para as organizações e políticas públicas

Os achados deste estudo fornecem informações importantes para auxiliar os dirigentes no gerenciamento das organizações. A imprevisibilidade do ambiente econômico, ocasionada pelo CIPS, pode ocorrer pelos mais diversos motivos, a exemplo do surgimento de um novo competidor, como foi o *Airbnb* para a hotelaria; desastres ambientais, como o derramamento de óleo na costa nordestina; crises migratórias, como a enfrentada pela Europa; ou até mesmo, a eclosão de uma pandemia, como tem ocorrido atualmente. Esses fatores influenciam as operações empresariais e causam reação em cadeia, desse modo as empresas devem ser observadas como parte um sistema complexo e interdependente.

Para continuar atuando nesse cenário mais competitivo e com desafios inesperados, os empreendimentos precisam desenvolver habilidades de integração, sensoriamento do ambiente e flexibilidade para se adaptar em tempo hábil às transformações e novas exigências da demanda. Para isso, espera-se que sejam adotadas condutas proativas para o desenvolvimento de estratégias prescritivas que levem em consideração desde o primeiro momento, a possibilidade de ocorrências imprevistas. Esta investigação mostrou que a discussão acerca do desenvolvimento do complexo portuário e sua interferência na economia da região remonta desde a década de 1960 e ganhou força com a retomada dos investimentos a partir do PAC 1 (2007-2010). Ainda assim, os hotéis não adotaram ações que possibilitassem o gerenciamento de uma possível crise no turismo.

Outra questão apresentada por este estudo e que merece ser observada diz respeito ao horizonte temporal. A imprensa e os relatórios do PAC 2 anunciavam os investimentos para a construção da Rnest e informavam o tempo para conclusão da obra. Esse já era um prenúncio mais do que suficiente acerca da temporalidade da alta demanda por parte dos trabalhadores do complexo, as instalações das empresas na região eram momentâneas e além disso, nas reuniões entre os hotéis associados, na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho, essa exclusividade em atender a demanda de Suape já era discutida. A partir desses debates poderia ter sido realizado um plano para retomada e fortalecimento da atividade turística na região.

A cooperação entre poder público e organizações privadas também merece ser observada para fins de concepção de novas políticas públicas. Por meio da aprendizagem desse

caso, os agentes governamentais podem traçar ações mais apropriadas para a região. O município do Cabo de Santo Agostinho passou 11 anos sem investimento no turismo e dedicado ao complexo industrial. Ainda que o segmento não fosse tão consolidado na região, tem significativa importância na geração de emprego e renda para a população. O desenvolvimento de políticas públicas que possibilitasse o diálogo entre os setores e investimentos municipais mais equilibrados talvez tivesse evitado o encerramento das atividades de hotéis no momento de desaceleração do CIPS e o consequente aumento de desemprego.

Referências

- ABRAHÃO, C.M.S.; GANDARA, J.M. Sobre Desarrollo y Turismo em Procesos de Intervencion en Waterfronts: los casos de las ciudades brasileñas Recife y Rio de Janeiro. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v.23, n. 2, p. 207-232, 2014.
- AL-DAAJA, Y. Leadership and Management of Strategic Change. **SEA – Pratical Application of Science**, n. 14, p. 237-245, 2017.
- 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**, v. 24, n. 1, p. 42-52, 2018.
- ALFORD, P.; DUAN, Y. Understanding Collaborative Innovation from a Dynamic Capabilities Perspective, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 6, p. 2396-2416, 2018.
- AMPOUNTOLAS, A. Forecasting Hotel Demand Uncertainty Using Time Series Bayesian VAR Models. **Tourism Economics**, v. 25, n. 5, p. 734-756, 2018.
- BANKER; R.D.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance than a Cost Leadership Stratedy? **Management Decision**, v.52, n. 2, p. 872-896, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.
- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. Types of Competition and the Theory of Strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D.J. The Resource – Based View of the Firm: tem years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BARON, R.A.; ENSLEY, M.D. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management Science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.
- BARRETO, I. Dynamic Capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.
- BAUM, T. Hospitality Employment 2033: a backcasting perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, Part B, p. 45-52, 2019.

BENDIG, D.; STRESE, S.; FLATTEN, T.C.; COSTA, M.E.S.da. BRETTEL, M. On Micro-Foundations of Dynamic Capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. **Long Range Planning**, v. 51, p. 797-814, 2018.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; YOUNG, S. Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 227-248, 2005.

BRADSHAW, A.; JANNUZZI, G.M. Governing Energy Transitions and Regional Economic Development: evidence from three brazilian states. **Energy Policy**, v. 126, March, p. 1-11, 2019.

BROMILEY, P.; RAU, D. Operations Management and the Resource Based View: another view. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 95-106, 2016.

BUTLER, R. W. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. **Canadian Geographer/Le Géographe canadien**, v. 24, n. 1, p. 5-12, 1980.

BUTLER, R. W. Tourism destination development: Cycles and forces, myths and realities. **Tourism Recreation Research**, v. 34, n. 3, p. 247-254, 2009.

CAGED - Banco de Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

CALETRÍO, J. Tourism, Landscape Change and Critical Thresholds. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 1, p. 313-316, 2011.

CAMISÓN, C.; MONFORT-MIR, V.M. Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-Capabilities Perspective. **Tourism Management**, v. 33, n. 04, p. 776-789, 2012.

CARDOSO, F.E. **Microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio da lente da estratégia como prática**. Tese (Tese em Administração) – UNIVALI. Biguaçu, p. 31, 2018.

CHANDLER, A.D. Introduction Strategy and Structure. In: CHANDLER, A.D. **Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. 2. ed. The M.I.T. Press, 1963.

CHEN, J.-X.; SHARMA, P.; ZHAN, W.; LIU, L. Demystifying the Impact of CEO Transformational Leadership on Firm Performance: interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. **Journal of Business Research**, v. 96, p. 85-96, 2019.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 06, n. 01, p. 1-22, 1972.

CIRJEVSKIS, A. The Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology-Advanced Firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 12, p. 01-16, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Pesquisa em Administração**. Bookman: 2016.

CORREIA, J.R.M.B.; OLIVEIRA, W.D.M.; PEREIRA, P.S.; CAMARGO, J.M.R.de.; ARAÚJO, E. de. Substrate Zonation as a Function of Reef Morphology: a case study in Carneiros Beach, Pernambuco, Brazil. **Journal of Coastal Research**, v. 81, p. 1-9, 2018.

COSENZ, F.; NOTO, G. A Dynamic Business Modelling Approach to Design and Experiment New Business Venture Strategies. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 127-140, 2018.

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

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed Editora S.A., São Paulo, 2016.

DENNING, S. Transformational innovation. **Strategy and Leadership**, v. 33 n. 3, p 11-16, 2005.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic Capabilities Deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 04, p. 1187-1204, 2010.

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

DOMINGUEZ, M.; GALÁN-GONZÁLEZ, J.L.; BARROSO, C. Patterns of Strategic Change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 03, p. 411-431, 2015.

DONAIRES, O.S.; MARTINELLI, D.P. Evolutionary Management: from theory to action. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 66-86, 2019.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532 – 550, 1989.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10-11, p. 1105-1121, 2000.

FAINSHMIDT, S.; WENGER, L.; PEZESHKAN, A.; MALLON, M.R. When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The importance of strategic fit. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 4, p. 758-787, 2019.

FANG, B.; YE, Q.; LAW, R. Effect of Sharing Economy on Tourism Industry Employment. **Annals of Tourism Research**, v. 57, p. 264-267, 2016.

FENG, C.; HUANG, X.; ZHANG, L. A Multilevel Study of Transformational Leadership, Dual Organizational Change and Innovative Behavior in Groups. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 06, p. 855-877, 2016.

FOSS, N.J.; PEDERSEN, T. Microfoundations in Strategy Research. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 13, p. E22-E34, 2016.

FOSS, N.J. Reflections on a Decade of Microfoundations Research. **RAUSP**, v. 51, n. 01, p. 117-120, 2016.

FUKUZAWA, M. Dynamic Capability as Fashion. **Annals of Business Administrative**, v. 14, n. 2, p. 83-96, 2015.

GATZERT, N.; MARTIN, M. Determinants and Value of Enterprise Risk Management: empirical evidence from the literature. **Risk Management and Insurance Review**, v. 18, n. 1, p. 29-53, 2015.

GEHLEN, V.; SANTOS, C.; RAIMUNDO, V.; MENDONÇA, E. Rebatimentos do Turismo na População e Meio Ambiente do Cabo de Santo Agostinho – PE. In: **A Conferência da Terra: Aquecimento Global, Sociedade e Biodiversidade**, v. 3. Orgs.: Giovanni de Farias Seabra, José Antonio Novaes da Silva, Ivo Thadeu Lira Mendonça. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2010.

GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B.; CLARK, S.M. CHITTIPEDDI, K. Symbolism and Strategic Change in Academia – the dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, v. 05, p. 363-383, 1994.

GODOY, A.S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUMIERO, R. G. A Concepção de Desenvolvimento nos Quatro Momentos de Implementação do Complexo Industrial Portuário de Suape (1955 a 2015). **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 20, n. 1, p. 32-50, 2018.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2009.

HEROLD, D.M.; FEDOR, D.B. **Change the way you lead change: Leadership strategies that really work**. Stanford University Press, 2008.

HODGKINSON, G.P.; HEALEY, M.P. Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1500-1516, 2011.

INCERA, A.C.; FERNÁNDEZ, M.F. Tourism and Income Distribution: evidence from a developed regional economy. **Tourism Management**, v. 48, p. 11-20, 2015.

JAKUS, P.M.; AKHUNDJANOV, S.B. The Antiquities Act, National Monuments, and the Regional Economy. **Journal of Environmental Economics and Management**, v. 95, p. 102-117, 2019.

JANTUNEN, A.; TARKIAINEN, A.; CHARI, S.; OGHAZI, P. Dynamic Capabilities, Operational Changes, and Performance Outcomes in the Media Industry. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 251-257, 2018.

JIANG, W.; WANG, L.; CHU, A.; MA, X. How Analyst Recommendation Change Influences Strategic Change: the moderating role of ceo power and board's informal hierarchy. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 06, p. 1234-1248, 2018.

JIANG, Y.; RITCHIE, B.W.; VERREYNNE, M-L. Building Tourism Organizational Resilience to Crises and Disasters: A dynamic capabilities view. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 6, p. 882-900, 2019.

JORNAL DO COMERCIO. Documento Suape 2011: Redenção e Contradição. Jornal do Comercio, 2011. Recife, 12 ago, 2011.

KETCHEN JÚNIOR, D.; BOYD, B.K.; BERGH, D.D. Research Methodology in Strategic Management. **Organizational Research Methods**, v. 11, n 4, p. 643-658, 2008.

KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling Service Innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.

KRUPSKYI, O.P.; GRYNKO, T. Role of Cognitive Style of a Manager in the Development of Tourism Companies Dynamic Capabilities. **Tourism and Hospitality Management**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2018.

LAVANDOSKI, J.; VARGAS-SÁNCHEZ, A.; PINTO, P.; SILVA, J.A. Causes and Effects of Wine Tourism Development in Organizational Context: The case of Alentejo, Portugal. **Tourism and Hospitality Research**, v. 18, n. 1, p. 107-122, 2016.

LEITE, Y.V.P.; LUCENA, E. de. A. Mudanças Estratégicas da Accor Hotels do Brasil. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, v. 6, n. 2, p. 152-168, 2009.

LEITE, Y.V.P.; MORAES, W.F.A.; SALAZAR, V.S. Teoria Adaptativa e Atlas.ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de *framework* de empreendedorismo internacional. **Revista Gestão e Tecnologia**, v.16, n. 02, p. 153-176, 2016.

LI, S.; EASTERBY-SMITH, M.; HONG, J. F.L. Towards an Understanding of the Nature of Dynamic Capabilities in High-Velocity Markets of China. **Journal of Business Research**, v. 97, p. 212-226, 2019.

LOCKETT, A. Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, n. 02, p. 83-98, 2005.

LORDE, T.; JACOB, J.; WEEKES, Q. Price-Setting Behavior in a Tourism Sharing Economy Accommodation Market: a hedonic price analysis of Airbnb hosts in the caribbean. **Tourism Management Perspectives**, v. 30, p. 251-261, 2019.

MACHADO, R.C.A.; FEITOSA, F.A.N.; KOENING, M.L.; FLORES MONTES, M.J. Spatial and Seasonal Variation of the Phytoplankton Community Structure in a Reef Ecosystem in North-Eastern Brazil. **Journal of the Marine Association of the United Kingdom**, v. 98, n. 3, p. 557-566, 2018.

MAIJANEN, P.; VIRTÄ, S. Managing Exploration and Exploitation in a Media Organisation: a capability-based approach to ambidexterity. **Journal of Media Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 146-165, 2017.

MANTERE, S.; SCHILDT, H.A.; SILLINCE, J. A. A. Reversal of Strategic Change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 01, p. 172-196, 2012.

MACLEAN, D. Dynamic Capabilities, Creative Action, and Poetics. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 03, p. 264-272, 2017.

MAROJA, O. A Real História de Porto de Galinhas! **Instagram**: @joaorestaurante. Disponível em: <<https://www.instagram.com/tv/CBJQO1hCdP/>> Acesso em: 07 de junho de 2020.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E.J. **Qualitative Research**: a guide to design and implementation. 4. ed. Jossey-Bass, 2015.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 06, n. 03, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n.1, p. 107-115, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VILLET, M.V. Dynamic Capabilities and Organizational Routines for Managing Innovation Towards Sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 203, p. 224-239, 2018.

MÜLLER, J.; KUNISCH, S. Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 02, p. 457-482, 2018.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

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

NIELSEN, A.P. Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 59-71, 2006.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources. **Tourism Management**, v. 40, p. 224-232, 2014.

NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Organizational Knowledge, Dynamic Capabilities and Innovation in the Hotel Industry. **Tourism and Hospitality Research**, v.16, n. 2, p. 158-171, 2016.

NOVY, J. Urban Tourism as a Bone of Contention: four explanatory hypotheses and a caveat. **International Journal of Tourism Cities**, v. 5, n. 1, p. 63-74, 2019.

OLIVEIRA, R. V. de. Suape em Construção, Peões em Luta: o novo desenvolvimento e os conflitos do trabalho. **Caderno CRH**, v.26, n. 68, p. 233-252, 2013.

PAIVA JÚNIOR, F.G.; LEÃO, A.L.S.; MELLO, S.C.B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PANROTAS. Associação de Hotéis de Porto de Galinhas faz 20 anos. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/hotelaria/2012/03/associacao-de-hoteis-de-porto-de-galinhas-faz-20-anos_76933.html> Acesso em: 09 de junho de 2020.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

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

PERNAMBUCO, GOVERNO. **Novo plano diretor: Suape 2030**. Empresa Complexo Industrial e Portuário, 2011.

PERNAMBUCO, GOVERNO. Decreto nº 48832, de 19 de março de 2020. Define no âmbito socioeconômico medidas restritivas temporárias adicionais para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus.

PERNAMBUCO, GOVERNO. Decreto nº 48.834, de 20 de março de 2020. Define no âmbito socioeconômico medidas restritivas temporárias adicionais para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, 2013.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic Management: the strengths and limitations of a field. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), **Handbook of Strategy and Management** (p. 03-30). Sage: Londres, 2002.

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

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POWELL, T.C. Competitive Advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E. Is the Resource Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

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

ROCHA NETO, J.M.; CRAVIDÃO, F.D. As Disputas Territoriais entre Distintas Atividades Econômicas: o processo de “desturistificação” de Porto de Galinhas frente ao Complexo Portuário de Suape/PE. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 13, n. 1, p. 113-130, 2015.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 162-188, 2012.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Edith Penrose’s Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

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

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B. **Metodología de la Investigación**. McGraw – Hill. 2014.

SANTOS, V. Entrevista concedida ao IHU On-Line, 24/04/ 2012 (www.ihu.unisinos.br/entrevistas/508579-suapeum-desafio-para-pernambuco-entrevista-especial-comvaldeci-monteiro-dos-santos). Acesso em abril de 2019.

SAUL, C.J.; GEBAUER, H. Born Solution Providers – dynamic capabilities for providing solutions. **Industrial Marketing Management**, v. 73, p. 31-46, 2018.

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

SCHOEMAKER, P.J.H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SCHUMPETER, J. A.; **The Theory of Economic Development**. New Jersey: Transaction Publishers, 1983.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. da S.; MASCARENHAS, L. E. Tourism capacity as organizational performance assumption: A study in the hotel sector. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 47-56, 2016.

SUDDABY, R.; CORAIOLA, D.; HARVEY, C.; FOSTER, W. History and the Micro-Foundations of Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, Special Issue Article, p. 1-27, 2019.

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M.L. **Introduction to Qualitative Research Methods: a guidebook and resource**. 4. ed. New Jersey: Wiley: 2016.

TEECE, D.J.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

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

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

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. New York: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D.J. Dynamic Capabilities: routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D.J. The Foundations of Enterprise Performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, p. 328-352, 2014.

TEECE, D.J. Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

TEECE, D.J. Business Models and Dynamic Capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 171-222, 1985.

THOMAS, R.; WOOD, E. Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. **Tourism Management**, v. 45, p. 39-48, 2014.

TORRES, R.; SIDOROVA, a.; JONES, M.C. Enabling Firm Performance Through Business Intelligence and Analytics: A dynamic capabilities perspective. **Information and Management**, v. 55, n. 7, p. 822-839, 2018.

TSAI, H.; SONG, H.; WONG, K.K.F. Tourism and Hotel Competitiveness Research. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 26, n. 5-6, p. 522-546, 2009.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 171-222, 1985.

VIJAYA, S.M.; GANESH, L.; RAHUL, R. Dynamic Capabilities: a morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*, v. 31, n. 1, p. 25-63, 2019.

VALENÇA, S.; SOBRAL, M.C.M.; RAMOS, D.; CAVALCANTI, C. Prospective Scenarios of the Environmental Management of the Tourist Destination of Porto de Galinhas Based on the Enlargement of the Industrial and Portuary Complex of Suape, Pernambuco. **Management of Environmental Quality: an international Journal**, v. 21, n. 3, p. 336-350, 2010.

VALENTINA, N.; PASSIANTE, G. Impacts of Absorptive Capacity on Value Creation. **Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 20, n. 02, p. 269-287, 2009.

VERREYNNE, M.-L.; WILLIAMS, A.M.; RITCHIE, B.W.; GRONUM, S.; BETTS, K.S. Innovation Diversity and Uncertainty in Small and Medium Sized Tourism Firms. **Tourism Management**, v.72, p. 257-269, 2019.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations and Management. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 22, n. 02, p. 195-219, 2002.

WALECZEK, P.; DRIESCH, T. V.D.; FLATTEN, T.C.; BRETTEL, M. On the Dynamic Bundles Behind Operations Management and Research and Development. **European Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 175-187, 2019.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. Dynamic Capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WARD, P.T.; BICKFORD, D.J.; LEONG, G.K. Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. **Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 597-626, 1996.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 05, p. 171-180, 1984.

WHEELER, B.C. NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. **Informations Systems Research**, v. 13, n. 2, p. 125-146, 2002.

WILDEN, R.; DEVINNEY, T.M.; DOWLING, G.R. The Architecture of Dynamic Capability Research: identifying the building blocks of a configurational approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 997-1076, 2016.

WILLIAMS, A.M.; SHAW, G. Internationalization and Innovation in Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n.1, p. 27-51, 2011.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILKE, E.P.; COSTA, B.K.; FREIRE, O.B. de L.; FERREIRA, M.P. Interorganizational Cooperation in Tourist Destination: building performance in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 72, p. 340-351, 2019.

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

YI, Y.; HE, X.; NDOFOR, H.; WEI, Z. Dynamic Capabilities and the Speed of Strategic Change: evidence from China. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 01, p. 18-28, 2015.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2018.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J.W. The Rise of the Sharing Economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. **Journal of Marketing Research**, v.54, n. 5, p. 687-705, 2017.

ZHANG, T.; SUN, B.; LI, W. The Economic Performance of Urban Structure: from the perspective of Polycentricity and Monocentricity. **Cities**, v. 68, p. 18-24, 2017.

ZHANG, H.; AMANKWAH-AMOAH, J.; BEAVERSTOCK, J. Toward a Construct of Dynamic Capabilities Malfunction: insights from failed Chinese entrepreneurs. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 415-429, 2019.

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

Apêndice A – Roteiro de entrevista A

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

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo geral

Analisar como as capacidades dinâmicas influenciaram as mudanças estratégicas de hotéis localizados no entorno do Complexo Industrial e Portuário de Suape, no período entre 2007 e 2019.

Objetivos específicos

(OE1) Investigar as mudanças estratégicas dos hotéis analisados decorrentes das transformações mercadológicas do CIPS;
 (OE2) Identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas dos hotéis selecionados;
 (OE3) Analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas

Objetivo específico

(OE1) Investigar as mudanças estratégicas dos hotéis analisados decorrentes das transformações mercadológicas do CIPS;

1. Faça uma breve descrição do histórico da empresa.
2. Descreva o mercado da hotelaria e a atuação da sua organização antes do crescimento do complexo industrial e Portuário de Suape (destacar os anos).
3. Com o crescimento do Complexo Industrial e Portuário de Suape como o mercado da hotelaria passou a se comportar?
4. Descreva como o mercado da hotelaria se comportou com a desaceleração do Complexo Industrial e Portuário de Suape.
5. Você acredita que as oscilações de investimentos no CIPS tenham influenciado o mercado da hotelaria e especificamente a sua organização? Por quê? Como? (focar a empresa) (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015).
6. Em decorrência das transformações ocasionadas pelo CIPS houve um redirecionamento dos objetivos da organização? Por qual motivo isso se fez necessário? (MANTERE et al., 2012).
7. Explique como ocorreram as principais mudanças da organização ao longo dos anos, desde a sua fundação até agora? (PETTIGREW, 1987).
8. Você considera que as mudanças estratégicas tenham acontecido de forma continuada, por meio de pequenos ajustes ou de maneira radical? Explique o motivo (identificar a forma de cada uma delas) (THUSHMAN; ROMANELLI, 1985).
9. Quais foram as principais transformações mercadológicas decorrentes do CIPS? Alguma delas afetou a sua empresa? Como?

Objetivo específico

(OE2) Identificar as capacidades dinâmicas que fundamentam as mudanças estratégicas dos hotéis selecionados;

10. Ao considerar todo tempo de atuação da empresa, quais foram e quais são os principais diferenciais em relação à concorrência? O senhor consegue dizer o tempo (ano) de cada um desses diferenciais?

Capacidade de detecção:

11. A organização considerou que o desenvolvimento do Complexo Industrial e Portuário de Suape representava uma oportunidade ou ameaça? Quais os aspectos que influenciaram essa percepção? (TEECE, 2007; 2009)

12. A organização considerou que a desaceleração do Complexo Industrial e Portuário de Suape representava uma oportunidade ou ameaça? Quais os aspectos que influenciaram essa percepção? (TEECE, 2007; 2009)

13. Quais os procedimentos adotados pela empresa para identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios? (BARON; ENSLEY, 2006)

14. De que forma as demandas dos clientes foram identificadas? (SAUL; GEBAUER, 2018)

15. Descreva como a empresa vem direcionando seus recursos para identificar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente (TEECE, 2007; BARON; ENSLEY, 2006; JANTUNEN et al., 2018).

16. Como o hotel influencia o mercado da hotelaria na região e como se relaciona com os seus concorrentes? Qual o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes no mercado da hotelaria? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)

17. Descreva se e como ocorreu o processo de identificação da necessidade de mudança estratégica do hotel para atender à demanda do CIPS.

Capacidade de apreensão:

18. Descreva como vem ocorrendo o processo de tomada de decisão relacionada ao posicionamento estratégico do hotel (TEECE, 2018; TORRES; SIDOROVA; JONES, 2018).

19. Ao identificar uma nova oportunidade no ambiente de negócios como ocorre o processo de adaptação para atender a nova demanda? (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013)

20. Ao identificar uma nova oportunidade no ambiente de negócios e notar o processo de adaptação dos concorrentes, o hotel adota uma postura de adaptação mais arrojada ou opta por aguardar para observar a recepção da demanda? Quais aspectos organizacionais influenciam essa conduta, considere todo tempo de existência empresarial? (MOUSAVI; BOSSINK; VLIET, 2018)

21. A demanda advinda do crescimento do Complexo Industrial e Portuário de Suape exigiu algum tipo de mudança no modelo de negócios adotado pela organização? Caso tenha ocorrido a mudança, descreva como ocorreu o processo de desenvolvimento do novo modelo? Quando ocorreu?

22. A demanda ocorrida pela desaceleração do Complexo Industrial e Portuário de Suape exigiu algum tipo de mudança no modelo de negócios adotado pela organização? Caso tenha ocorrido a mudança, descreva como ocorreu o processo de desenvolvimento do novo modelo? Quando ocorreu?

Capacidade de reconfiguração:

23. Após a identificação de uma oportunidade de que forma ocorreu o processo de mudança estratégica da organização, qual o nível de importância que você atribui a velocidade de realização dessa mudança para obtenção de vantagem competitiva e qual a disponibilidade da organização para realização de uma mudança? (WANG; AHMED, 2007)

24. Considerando as mudanças ocorridas ao longo dos anos, vocês procuram analisar a efetividade de cada uma delas? Caso positivo, como? (CIRJEVSKIS, 2019)

Objetivo específico

(OE3) Analisar a existência de semelhanças e diferenças nas mudanças estratégicas e capacidades dinâmicas entre os hotéis localizados na Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho e na Região de Porto de Galinhas

25. Em relação à influência do Complexo Industrial e Portuário de Suape no mercado de que forma você enxerga os impactos ocasionados no Cabo de Santo Agostinho e em Porto de Galinhas?

26. Entre a região de Porto de Galinhas e o Litoral do Cabo de Santo Agostinho, qual você considera com maior dinâmica de mercado? Quais aspectos fundamentam a sua resposta?

27. Há diferenças e semelhanças na forma como os hotéis da Região de Porto de Galinhas e da Região Costeira do Cabo de Santo Agostinho reagiram às mudanças do ambiente externo? (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

No final da entrevista:

28. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;

29. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca do processo de adaptabilidade da organização

Apêndice B – Roteiro de entrevista B

Prezado(a), esta é uma pesquisa vinculada ao Programa de Pós Graduação em Hotelaria e Turismo da UFPE. Com o intuito de verificar as ações estratégicas responsáveis pela vantagem competitiva de empreendimentos hoteleiros lhe convidamos a responder algumas perguntas.

A eclosão da pandemia ocasionada pelo coronavírus impossibilitou a realização das entrevistas presenciais, por esse motivo, para dar continuidade ao estudo, a sua resposta às perguntas que se seguem é de fundamental importância para conclusão do meu curso de mestrado.

Ressalta-se que as suas repostas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos e científicos. É garantido o anonimato dos respondentes e das organizações em que trabalham ou trabalharam.

Esta pesquisa remete ao período em que houve esforços para o desenvolvimento das indústrias petroleira, de construção civil e naval, a partir de 2007, em virtude da primeira edição do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, plano do governo federal de incentivo ao desenvolvimento. Esses investimentos, entre os anos de 2007 e 2015, influenciaram a hotelaria da região do Cabo de Santo Agostinho e Porto de Galinhas, devido ao crescimento econômico de Suape. Além disso, esta pesquisa também busca compreender o momento de descontinuidade dos incentivos na região, após 2015.

Você estará apto a responder se trabalhou na hotelaria dessa região em qualquer ano entre 2007 e 2015.

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento, caso deseje entrar em contato: (xx) x.xxxx-xxxx

Muito obrigado!

Mestrando: Wendell de Moura Domingos
Orientadora: Profa. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira

1. Nome Completo

2. Email

Pergunta Filtro:

3. Entre os anos de 2007 a 2015, em algum momento, você desempenhou alguma função de gestão/chefia ou de apoio à gestão/chefia em algum hotel localizado nas regiões do litoral do Cabo de Santo Agostinho ou de Porto de Galinhas?

Com base no período de 2007 a 2015, por favor responda as seguintes perguntas:

4. No período entre 2007 e 2015, em qual hotel você trabalhava? Qual o número de UHs?

(Caso tenha trabalhado em mais de um hotel nesse período, por favor especifique o tempo e o hotel. Ex. 2007 a 2011 - Hotel Sol e Mar - 120 UHs / 2012 a 2014 - Hotel Costa da Praia 340 UHs)

5. Qual era o cargo que desempenhava entre 2007 e 2015?

(ex.: Gerente de Hospedagem etc. Caso seja mais de um hotel, por favor especifique. Ex. Hotel Sol e Mar - Gerente Gera/ Hotel Costa da Praia - Gerente de Hospedagem)

6. Entre 2007 e 2019 a organização em que você trabalhou encerrou suas atividades em algum momento?

7. Caso tenha trabalhado em mais de uma organização entre 2007 e 2015 e caso alguma delas tenha encerrado suas atividades em algum momento, por favor, indique quais foram as organizações.

8. De que maneira as oscilações de investimentos no Complexo Industrial e Portuário de Suape, nos anos de 2007 a 2019, influenciaram os negócios das organizações em que você atuou nesse período? (TEECE, 2007; 2009)

9 O crescimento do Complexo Industrial e Portuário de Suape, representou uma oportunidade ou uma ameaça para as organizações em que você atuou nesse período? Por quê? (TEECE, 2007; 2009)

10. Quais foram as ações adotadas nesse período com o intuito de aproveitar as oportunidades ou diminuir as ameaças? Por que essas foram as ações que se mostraram mais adequadas para o momento? (BARON; ENSLEY, 2006; SAUL, GEBAUER, 2018)

Ainda com base nos anos de 2007 a 2015, por favor responda as perguntas:

11. Você considera que as organizações em que atuou nesse período adotaram uma conduta de reação às mudanças do mercado de forma pioneira ou retardatária? Por quê? (THUSMAN; ROMANELLI, 1985)

12. Quais foram as principais adaptações realizadas na organização entre 2007 e 2015? Por favor tente indicar cada uma das adaptações e os motivos de fazê-las.

(Caso tenha atuado em mais de um hotel nesse período, por favor, especifique as ações por organização. Ex. Hotel Sol e Mar - Diversificação de serviços: pelos motivos x e y/ Hotel Costa da Praia: Parceria com as empresas do setor da construção civil - pelos motivos x e y.)

13. Nesse período, quais foram os diferenciais mais significativos das organizações em que atuou em relação aos concorrentes? (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2018)

(ex. Hotel Sol e Mar – Parcerias com outras empresas)

14. Você observou alguma mudança realizada pela organização em que atuou no período de 2007 a 2019, em função das oscilações de crescimento e desaceleração do Complexo de Suape? Se sim, quais e porque as mudanças eram adequadas. Se não, por que a organização julgou que as mudanças não seriam necessárias diante das transformações da região?

15. Caso tenha sido identificada alguma mudança, ela aconteceu de maneira continuada (pequenos ajustes contínuos) ou radical (repentinhas)? (THUSMAN; ROMANELLI, 1985 DOMINGUEZ; GALÁN-GONZALEZ; BARROSO, 2015; AL-DAAJA, 2017)

(Caso não tenha identificado mudança, por favor, responda: "Mudanças não foram adotadas" e prossiga para a próxima pergunta)

16. Diante da resposta anterior, por que considera que essa tenha sido a forma mais adequada de implementação dessas mudanças?

(Caso não tenha identificado mudança, por favor, responda: "Mudanças não foram adotadas" e prossiga para a próxima seção)

A partir de 2007, gostaríamos de saber a sua opinião em relação à comparação entre a indústria hoteleira do "Litoral do Cabo de Santo Agostinho" e "Porto de Galinhas"

17. Você considera que o crescimento e a posterior desaceleração do Complexo de Suape impactou o mercado da hotelaria do Litoral do cabo de Santo Agostinho e de Porto de Galinhas de maneira semelhante ou de forma diferente? Por quê? (ROCHA NETO; CRAVIDÃO, 2015)

18. Entre a região de Porto de Galinhas e o Litoral do Cabo de Santo Agostinho, levando em consideração a indústria da hotelaria, qual você considera com maior dinâmica de mercado? Por favor justifique a resposta? (BUTLER, 1989; 2009; TEECE, 2007)

19. Gostaria de tecer algum comentário relacionado à forma como os hotéis encararam as mudanças ocasionadas pelo Complexo de Suape no mercado da região?

Chegamos a fase final desta pesquisa e gostaríamos de saber:

20. Poderia informar qual cargo e empresa que trabalha atualmente:

(ex. Gerente Geral – Hotel Sol e Mar)

21. Nesse espaço, o(a) senhor(a) pode apresentar mais informações se desejar.

Apêndice C – Roteiro de entrevista C

Objetivo: Esclarecer aspectos contextuais no momento de desaceleração dos investimentos no CIPS.

1. Nome Completo
2. Tempo de atuação no Cabo de Santo Agostinho
3. Ao iniciar suas atividades no turismo do município qual era a situação econômica dos hotéis na região?
4. No que diz respeito ao Ciclo de Vida de Áreas Turísticas (Butler, 1980) em qual estágio de desenvolvimento o Cabo de Santo Agostinho, levando em consideração o litoral do município, está? Por quê?