



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HOTELARIA E TURISMO

MARILIA NUNES VALENÇA

**CAPACIDADES DINÂMICAS E A CAPACIDADE DE INOVAR: Influenciam no
desempenho dos hotéis?**

Recife

2023

MARILIA NUNES VALENÇA

**CAPACIDADES DINÂMICAS E A CAPACIDADE DE INOVAR: Influenciam no
desempenho dos hotéis?**

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

Área de concentração: Gestão de Empresas Hoteleiras e Turísticas

Orientador: Profº. Dra. Viviane Santos Salazar.

Co-orientador: Profº. Dr. Júlio Cesar Ferro de Guimarães

Recife

2023

V152c	Valença, Marília Nunes Capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar: influenciam no desempenho dos hotéis? / Marília Nunes Valença. – 2023. 102 folhas: il. 30 cm. Orientadora: Prof.^a Dra. Viviane Santos Salazar e Coorientador Prof. Dr. Júlio Cesar Ferro de Guimarães. Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023. Inclui referências e apêndices. 1. Capacidade executiva. 2. Desempenho organizacional. 3. Hotéis. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Guimarães, Júlio Cesar Ferro de (Coorientador). III. Título. 338.4791 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2023 – 107)
--------------	---

MARILIA NUNES VALENÇA

CAPACIDADES DINÂMICAS E A CAPACIDADE DE INOVAR: Influenciam no desempenho dos hotéis?

Projeto de Dissertação apresentado 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.

Aprovada em: 07/03/2023.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dra. Viviane Santos Salazar (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Júlio Cesar Ferro de Guimarães (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Benny Kramer Costa (Examinador Externo)
Universidade de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pela determinação e sabedoria concedida para a realização desse trabalho. Agradeço a minha mãe pelo amor, apoio e suporte, a quem dedico esse trabalho. E também agradeço ao meu esposo Douglas, pelo amor, paciência e pelo apoio nas minhas decisões.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Viviane por compartilhar seu conhecimento, pela motivação e confiança que foi essencial durante toda a pesquisa. Também sou grata ao Prof. Júlio pelo tempo dedicado em compartilhar seus conhecimentos e pela contribuição fundamental à finalização deste trabalho.

Agradeço ao programa PPHTUR cuja sensibilidade e humanização tornou este trabalho mais leve e agradável. E agradeço a todos os professores do Programa, assim como aos colegas da turma que contribuíram juntamente com minha trajetória acadêmica e a todos que diretamente e indiretamente influenciaram na conclusão deste trabalho.

RESUMO

Apesar das crises que o setor de hotelaria e turismo vêm sofrendo, as empresas de hotelaria conseguem manter suas vantagens competitivas mesmo diante de tais desafios. Estudos teóricos da área demonstram que as capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar têm papel fundamental nas empresas. Entretanto, poucas pesquisas analisam a relação entre as capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar na hotelaria. Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos das capacidades dinâmicas e da capacidade de inovar no desempenho dos hotéis. Para isso, foi aplicado um questionário com hotéis de todo o Brasil. Para a análise, foi realizada a análise fatorial confirmatória e a regressão linear múltipla a fim de observar se as variáveis utilizadas influenciam o desempenho dos hotéis. Os resultados mostraram que a capacidade dinâmica de detecção influencia positivamente a capacidade de inovar. Desta maneira, no plano teórico a pesquisa contribui com a construção do conhecimento sobre a temática, mostrando que a área de hotelaria ainda precisa melhorar suas capacidades dinâmicas de apreensão, de reconfiguração e de inovar de forma a otimizar seu desempenho. No plano prático, a pesquisa contribui no que se refere a propor elementos de reflexão sobre o quanto as empresas de hotelaria precisam investir em capacidades dinâmicas para obter os benefícios expressos no desempenho em longo prazo.

Palavras-Chave: Capacidades Dinâmicas. Capacidade de inovar. Desempenho. Hotéis.

ABSTRACT

Despite the crises that the hotel and tourism sector has been suffering, hotel companies have proved to be competitive and manage to maintain their competitive advantages even in the face of such challenges. The theory shows that dynamic capabilities and innovativeness play a key role in companies. Therefore, this research aims at analyzing the effects of dynamic capabilities and the ability to innovate on the performance of hotels. For this, a questionnaire was applied to hotels throughout Brazil based on a 7-point Likert scale that has already been tested in other studies. Thus, a sample of 54 hotels was obtained. For the analysis, confirmatory factor analysis and multiple linear regression were performed in order to observe whether the variables used influence the performance of the hotels. The results showed that the dynamic detection capabilities positively influence the ability to innovate. At a theoretical level, the research contributes to the construction of knowledge on the subject, showing that the hotel industry still needs to improve its dynamic capabilities of apprehension, reconfiguration and innovation in order to optimize its performance. On the other hand, the research contributes to the reflection on how much hospitality companies need to invest in dynamic capabilities to obtain the benefits expressed in long-term performance.

Keywords: Dynamic Capabilities. Innovativeness. Performance. Hotels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo da pesquisa.....	39
Figura 2 -	Gestão da empresa.....	49
Figura 3 -	Questões da Capacidade de Detecção.....	49
Figura 4 -	Questões da Capacidade de Apreensão.....	51
Figura 5 -	Questões da Capacidade de Reconfiguração.....	53
Figura 6 -	Questões da Capacidade de Inovar.....	55
Figura 7 -	Questões do Desempenho.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre CD.....	23
Quadro 2 - Questões sobre o desempenho.....	33
Quadro 3 - Hipóteses da Pesquisa e Variáveis.....	39
Quadro 4 - Resultados das Hipóteses relacionadas a variável dependente IN1, IN2 e IN3.....	71
Quadro 5 - Resultados das Hipóteses relacionadas a variável dependente D1, D2, D3 e D4.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Alpha de Cronbach de cada uma das dimensões.....	47
Tabela 2 -	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Barlett.....	48
Tabela 3 -	Comunalidades e cargas fatoriais	58
Tabela 4 -	Correlação de Pearson.....	60
Tabela 5 -	Coeficientes de ajuste do modelo da IN1.....	63
Tabela 6 -	Coeficientes de ajuste do modelo da IN2.....	64
Tabela 7 -	Coeficientes de ajuste do modelo da IN3.....	65
Tabela 8 -	Resultados IN1 modelo de regressão e ANOVA.....	65
Tabela 9 -	Resultados IN2 modelo regressão e ANOVA.....	67
Tabela 10 -	Resultados IN3 modelo regressão e ANOVA.....	68
Tabela 11 -	Significância do Modelo da IN1.....	69
Tabela 12 -	Significância do Modelo da IN2.....	69
Tabela 13 -	Significância do Modelo da IN3.....	70
Tabela 14 -	Coeficientes de ajuste do modelo do D1, D2, D3 e D4.....	73
Tabela 15 -	Resultados da Capacidade de Inovar e Desempenho - Modelo regressão e ANOVA.....	74
Tabela 16 -	Significância do Modelo da D1, D2, D3 e D4.....	75
Tabela 17 -	Modelo alternativo para o desempenho.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ANOVA	Análise de Variância
CADASTUR	Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CD	Capacidades Dinâmicas
CDA	Capacidade Dinâmica de Apreensão
CDD	Capacidade Dinâmica de Detecção
CDR	Capacidade Dinâmica de Reconfiguração
COBRADE	Classificação e Codificação Brasileira de Desastres
COVID-19	Doença Causada pelo Coronavírus
KMO	Teste Kaiser-Meyer-Olkin
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource Based View</i>
SARS	Síndrome Respiratória Aguda Grave
SBCClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos:	14
1.2 Justificativa	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	188
2.1 Capacidades Dinâmicas	18
2.2 Capacidade de Inovar	24
2.3 Capacidades Dinâmicas na Hotelaria	28
2.4 Desempenho	31
2.5 Períodos de Instabilidade na Hotelaria	35
2.6 Modelo Teórico da Pesquisa	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Natureza e Universo da Pesquisa	40
3.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Regressão Linear Múltipla (RLM)	41
3.3 Coleta de Dados	43
4 RESULTADOS	46
4.1 Resultados da Estatística Descritiva	48
4.2 Resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	61
4.3 Resultados da Regressão Linear Múltipla (RLM)	62
4.3.1 Resultados da RLM das capacidades dinâmicas e capacidade de inovar	62
4.3.2 Resultados da RLM da capacidade de inovar e desempenho	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1 Limitações	70
5.2 Contribuições	80
5.3 Sugestões de pesquisas futuras	80
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE - A	94

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa está em consonância com as pesquisas atuais sobre capacidades dinâmicas e capacidade de inovar, com foco no setor hoteleiro. O tema capacidades dinâmicas tem ganhado notoriedade em pesquisas acadêmicas, especialmente, a partir dos trabalhos de Teece e Pisano (1994) e de Teece; Pisano; Shuen (1997), que baseado no arcabouço conceitual da Visão Baseada em Recursos (RBV), buscaram apresentar uma vertente da administração estratégica como foco no ambiente instável. Para esses autores a capacidade dinâmica (CD) é definida como a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente.

Concomitantemente, Eisenhardt e Martin (2000) apresentaram seus estudos dizendo que as capacidades dinâmicas são rotinas operacionais e estratégicas. E Winter (2003) diferencia as capacidades dinâmicas das capacidades comuns ou operacionais. Similarmente, nos últimos anos diversos autores têm ampliado o conceito contribuindo para a teoria das capacidades dinâmicas não deixando de manter o foco no ambiente turbulento onde as empresas estão inseridas (Winter (2003); Helfat e Peteraf (2003); Zahra e George (2002); LI, SU; Higgins (2016)).

Nos estudos de capacidades dinâmicas, observa-se um interesse crescente pela capacidade de inovar, pois de acordo com Teece; Pisano; Shuen (1997), para uma melhor compreensão seria necessário unir conhecimento dos especialistas em capacidades dinâmicas com pesquisadores de outras áreas, tal como a capacidade de inovar. Daneels (2002) foi um dos primeiros pesquisadores a observar a importância da capacidade de inovar e das capacidades dinâmicas para a melhoria dos recursos e capacidades das empresas. Outros autores como Lin; Su; Higgins (2016) e Wang e Ahmed (2007) também ampliaram os estudos observando a relação direta e significativa entre capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar.

A capacidade de inovar pode ser definida como a capacidade da empresa de adotar um novo achado, tecnologia ou um conjunto de conhecimentos que identifiquem e ofereçam uma vantagem (Wu; Yan; Umair, 2023). Dessa forma, a capacidade de inovar é evidenciada como um fator que pode influenciar os resultados da organização e parece ser uma das opções possíveis para a compreensão de como

as empresas lidam com ambientes altamente dinâmicos (Donate et al., 2022; Winter, 2003).

Diversos autores destacam como a capacidade de inovar contribui para que as empresas possam se adaptar e se recuperar em ambientes altamente dinâmicos, além de lidarem com ambientes turbulentos (Utterback e Abernathy, 1975; Verona e Ravasi, 2003; Teece; Peteraf; Leih, 2016; Dovbischuk, 2022; Donate et al. 2022). Doravante, a inovação e a capacidade de inovar podem levar ao fortalecimento das capacidades dinâmicas e resultar em aumento da vantagem competitiva (Teece, 2006; Winter, 2003).

Cumpra salientar que estudos recentes também examinaram que as capacidades dinâmicas não apenas poderiam fornecer vantagem competitiva momentânea, mas também em um longo prazo (Amaral et al., 2023). Autores tais como Amaral et al. (2023), Wu; Yan; Umair (2023), Foss; Schmidt; Teece (2023) e Lakshman; Lakshman e Gok (2023) destacam a importância das capacidades dinâmicas e como estas podem afetar os resultados das empresas - como a que foi enfrentada mundialmente com a Doença Causada pelo Coronavírus (COVID-19) - para continuarem competindo. Entretanto, para alguns autores o conceito de capacidades dinâmicas ainda é considerado um tópico emergente (Wu; Yan; Umair, 2023). E mesmo autores recentes ainda consideram as pesquisas sobre capacidades dinâmicas incipientes quando aplicadas em contextos específicos, tal como o setor de turismo (Lakshman, Lakshman; Gok, 2023).

O turismo é considerado um setor frágil que está sujeito a todo tipo de crises e desastres, desastres climáticos, como enchentes e furacões, epidemias e pandemias como a do vírus Ebola em 2013, e, mais recentemente, a de COVID-19 (Marco-Lajara et al., 2022; Ritchie e Jiang, 2019; CEPAL, 2020; Gut e Jarrel, 2007; Lohmann, 2004).

Esta última pandemia de COVID-19, representou a maior crise já registrada na história do turismo e o fluxo de viagens foi 85% menor no início de 2021 em comparação a 2019 (WTO, 2021). Esses resultados impactam diretamente o Produto Interno Bruto (PIB) e os empregos gerados pelo turismo (WTO, 2021), expressando mundialmente o inegável impacto negativo ao setor (Ayittey et al., 2020).

No Brasil, o cenário não difere muito do contexto mundial. Apenas em 2020 o Brasil deixou de receber 4 milhões de turistas e teve uma queda de 66% de chegada

de turistas estrangeiros (MTUR, 2021). Entre as empresas do turismo no Brasil, a hotelaria é uma das que mais se destaca e por isso foi uma das mais afetadas pela crise causada pela COVID-19, pois quase 50% dos turistas no Brasil se hospedam em hotéis (MTUR, 2019). Ainda assim, a pandemia recente é apenas uma das muitas crises que podem afetar o turismo e especificamente a hotelaria. Assim, gestores devem desenvolver estratégias para lidar com os impactos de crises e desastres (Marco-Lajara et al., 2022; Maditinos e Vassiliadis, 2008).

Vários autores já vêm abordando a importância das capacidades dinâmicas no setor de hotelaria e como estas podem influenciar no desempenho (Elsharnouby e Elbanna, 2021; Marco-Lajara et al., 2022; Hariandja, 2021; Amar et al.; 2021)

Assim, esta pesquisa se concentra na relação entre capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho, tendo como contexto as crises. Diante do exposto, se faz necessária a reflexão sobre como as capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar contribuem para que as empresas de hotelaria melhorem seu desempenho. Deste modo, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta:

- **Qual o efeito das capacidades dinâmicas e da capacidade de inovar sobre o desempenho dos hotéis no Brasil?**

Além desta apresentação do problema de pesquisa, o primeiro capítulo é composto pela exposição dos objetivos geral e específicos, bem como das justificativas teóricas e práticas para a realização da pesquisa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o efeito das capacidades dinâmicas e da capacidade de inovar sobre o desempenho dos hotéis no Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- 1) Identificar as capacidades dinâmicas que são mais utilizadas pelos hotéis;

- 2) Analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e a capacidades de inovar utilizadas pelos hotéis;
- 3) Avaliar o efeito da capacidade de inovar sobre o desempenho dos hotéis.

1.2 Justificativa

Entre as empresas do setor de turismo, a hotelaria é uma das que mais interessa aos pesquisadores, pois a hospedagem representa grande parte dos gastos dos turistas, além de ser uma indústria de mão-de-obra intensiva. Entre as empresas do turismo, hotéis são as mais significativas quando comparadas a outros tipos de hospedagem como pousadas e albergues (MTUR, 2019), pois tendem a possuir mais recursos, que os tornam mais preparados para lidar com crises (Faulkner, 2001).

Ademais, nas últimas décadas, é possível elencar diversas crises e desastres que afetaram o setor do turismo: ataque terrorista às Torres Gêmeas em 2001; ocorrências de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) em 2002/2003; Tsunami em 2004; furacão Katrina em 2005; surto de Ebola em 2013/2014 e, a partir de 2019, pandemia da COVID-19 (Marco-Lajara et al., 2022; Correia e Pereira, 2021).

Dentre as várias consequências destas crises e desastres é possível destacar algumas situações específicas. Primeiramente, a queda na demanda de viagens aéreas e no setor hoteleiro (Gut e Jarrel, 2007; Lohmann, 2004). Além disso, o surto de SARS em 2002 afetou os eventos e a área gastronômica (Maditinos e Vassiliadis, 2008). Mais recentemente, observamos o fechamento de todo o setor de hospitalidade no sul dos EUA graças ao Katrina e, em 2013 e 2019, respectivamente. Os vírus causadores do Ebola e da COVID-19 foram responsáveis pelo cancelamento de viagens e afetaram a imagem dos locais com maior contaminação (Ritchie e Jiang, 2019; CEPAL, 2020). Ademais, as crises podem fazer com que o acesso a determinados recursos seja reduzido e fique dependente de alguns fornecedores, limitando seu potencial de crescimento (Amaral et al., 2023).

Com tantas crises e desastres acontecendo em um período de tempo tão curto é certo que já existam informações e propostas para auxiliar empresas do setor a enfrentarem esses momentos de adversidades. Porém, estes trabalhos não são suficientes para que empresas e destinos turísticos consigam mitigar os impactos

gerados e que consigam superar as crises, de forma que tanto pesquisadores, quanto gestores estejam prontos para elaborar estratégias que lidem com crises de modo geral (Hussain e Malik, 2022; Ziyad, Sadeghi e Golmohammadi, 2021).

Além disso, pesquisas econômicas e de negócios em períodos de crises são surpreendentemente limitadas. Há uma necessidade premente de melhor compreensão do papel que as crises exercem no desempenho econômico e empresarial das empresas (Tan; Li; Lee, 2022; Monllor e Altay, 2016; Monllor e Murphy, 2016).

Nesse contexto, seria interessante compreender quais capacidades as empresas do setor hoteleiro desenvolveram para enfrentar as diversas crises em ambientes dinâmicos (Hussain e Malik, 2022; Pereira-Moliner et al., 2021). Diversas pesquisas apontam que as capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar podem contribuir de modo significativo para a vantagem competitiva em hotéis (Marco-Lajara et al., 2022; Donate et al., 2022; Ziyae; Sadeghi; Golmohammadi, 2021).

Diversos autores realizaram seus estudos de capacidades dinâmicas em hotéis, tais como Nieves e Haller (2014), Leonidou et al. (2015), Nieves; Quintana; Osorio (2015), Wilke et al. (2019), e mais recentemente, Marco-Lajara et al. (2022), Hussain e Malik (2022), Horng et al. (2022), Ziyae, Sadeghi e Golmohammadi (2021), Patwari et al. (2022). Ainda assim, a discussão acerca da capacidade de inovar ainda parece ser pouco explorada em hotéis, e existe uma lacuna para pesquisa sobre como a capacidade de inovar afeta o setor hoteleiro (Marco-Lajara et al., 2022; Ziyae, Sadeghi e Golmohammadi, 2021).

Além disso, há literatura consolidada que relaciona o ambiente interno das empresas – sejam recursos, competências ou capacidades – ao desempenho (Teece; Peteraf; Leih, 2016; Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013; Lichtenthaler e Lichtenthaler, 2009). Destacando que baixas capacidades dinâmicas resultam em baixo desempenho e problemas de sobrevivência para as empresas (Wu; Yan; Umair, 2023). Assim, de acordo com alguns autores, a chave para a vantagem competitiva está nas capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Desta maneira, percebe-se a importância de pesquisas que relacionem as capacidades dinâmicas e capacidade de inovar ao desempenho em hotéis. Assim, a presente pesquisa pode ser de interesse no plano teórico pois:

- (i) Busca apresentar as teorias e pesquisas mais recentes e relevantes que abordam os temas capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho na indústria hoteleira;
- (ii) Apresenta uma pesquisa durante e após um contexto de crises, sendo este um aspecto que tem recebido a atenção de pesquisadores e gestores (Ziyad, Sadeghi e Golmohammadi, 2021);
- (iii) Relaciona a teoria a uma pesquisa empírica e apresenta alternativas a algumas lacunas teóricas presentes em outras pesquisas.

Já no plano prático, se espera que a presente pesquisa possa trazer ideias e possíveis caminhos para que as empresas da indústria hoteleira possam conseguir melhorar seu desempenho a partir de suas capacidades dinâmicas e da capacidade de inovar mesmo diante de crises.

Além deste capítulo introdutório, esta pesquisa tem um capítulo de revisão de literatura que faz uma síntese dos principais constructos abordados na pesquisa, um capítulo que trata da metodologia e um capítulo com os resultados encontrados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção contém um recorte dos principais trabalhos sobre os constructos da pesquisa e abrange os seguintes temas: períodos de instabilidade na hotelaria, capacidades dinâmicas e seus microfundamentos, capacidade de inovar, capacidades dinâmicas na hotelaria e desempenho.

A seguir são explicitados cada um dos constructos utilizados nesta pesquisa.

2.1 Capacidades Dinâmicas

O termo *capacidades dinâmicas* surge em meados da década de noventa como uma alternativa paradigmática à *Resource Based View* (RBV)¹, que de acordo com algumas críticas, era considerada uma abordagem teórica estática (Priem e Butler, 2001; Foss, 2003). Assim, Teece e Pisano (1994) começaram a desenvolver esta vertente da pesquisa em administração estratégica à medida que focaram no aspecto mutável do ambiente e na capacidade estratégica das empresas de se adaptarem, integrarem e reconfigurarem suas habilidades, recursos e competências.

Para os autores supracitados, as capacidades dinâmicas são o subconjunto de competências e capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder às mudanças nas circunstâncias do mercado. Também podem ser definidas como a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (Teece; Pisano; Shuen, 1997). As capacidades dinâmicas podem ser vistas como um mecanismo para construir resiliência diante de eventos externos (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2019). Ao mesmo tempo, tais capacidades podem contribuir para que as empresas reconfigurem suas competências internas e externas para apoiar a gestão a enfrentar os desafios em ambientes desafiadores (Li; Su; Higgins, 2016).

As capacidades dinâmicas, portanto, refletem a capacidade de uma organização de alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Ainda de acordo com Teece (2012), as capacidades

¹ Do inglês, Visão Baseada em Recurso (VBR).

dinâmicas são "estratégicas" distintas das capacidades comuns. As empresas podem manter e estender a vantagem competitiva combinando recursos dinâmicos em cima dos recursos comuns (Teece, 2012). Pois, de acordo com o próprio Teece (2007) a inovação gerencial não é suficiente para ter sucesso sem as capacidades dinâmicas. Dessa forma, a empresa pode, assim, perpetuar sua vantagem competitiva por um prazo maior.

Outros autores seminais na discussão das capacidades dinâmicas são Eisenhardt e Martin (2000). Diferentemente de Teece e Pisano (1994), os autores definem capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a empresa reconfigura seus recursos. Adicionalmente, definem que as capacidades dinâmicas consistem em rotinas identificáveis e específicas (Eisenhardt e Martin, 2000). Dizem também que as capacidades dinâmicas são processos estratégicos e organizacionais específicos que manipulam recursos em novas estratégias para criação de valor (Eisenhardt e Martin, 2000).

Estas duas visões do conceito de capacidades dinâmicas não podem ser consideradas contraditórias e sim complementares. E existe pouco consenso sobre qual definição seria melhor aplicada (Zahra;Sapienza; Davidsson, 2006; Di Stefano Peteraf; Verona, 2010; Barreto, 2010). Entretanto, entre pesquisadores de estratégia e desempenho, os conceitos de Teece e Pisano (1994) são os mais utilizados (Di Stefano, Peteraf e Verona, 2010).

Há também uma corrente presente na literatura que defende haver uma relação relevante entre capacidades dinâmicas e inovação (Marco-Lajara et al., 2022; Donate et al., 2022; Ziyae; Sadeghi; Golmohammadi, 2021; Kindström;Kowalkowski; Sandberg, 2013). De acordo com Teece (2006) e Winter (2003), a inovação leva ao fortalecimento das capacidades dinâmicas, resultando em vantagem competitiva. Deste modo, Teece (2006) em suas pesquisas explica que são os ativos da própria empresa que contribuem para a inovação, estando grande parte do sucesso das empresas centrado nas questões internas e não no mercado. Adicionalmente, fortes capacidades dinâmicas estão associadas ao sucesso, especialmente quando uma empresa inovadora precisa ser pioneira em um mercado ou uma nova categoria de produto (Teece, 2012).

Outros estudos relacionam as capacidades dinâmicas a outros constructos como empreendedorismo, cooperação e recursos humanos. Teece (2014) e Teece, Peteraf e Leih (2016) pontuam a importância de um gerenciamento empreendedor para aumentar os retornos das capacidades dinâmicas. A cooperação entre empresas é um dos fatores essenciais para que empresas de turismo possam obter desempenho superior e fortalecer suas capacidades dinâmicas (Wilke et al., 2019). Por fim, o capital humano capacitado e a gestão de recursos humanos são essenciais para desenvolver capacidades dinâmicas relevantes (Pereira-Moliner et al., 2021; Elsharnouby e Elbanna, 2021; Winter, 2003).

No intuito de tornar as capacidades dinâmicas mais sintonizadas com o contexto em que as empresas estão inseridas, e com vistas a conhecer as especificidades das capacidades dinâmicas, foi proposto que estas têm microfundamentos que devem ser identificados e compreendidos (Teece, 2007). Assim, o estudo dos microfundamentos e especificidades das capacidades dinâmicas, estão no centro da compreensão da vantagem competitiva (Kindström;Kowalkowski; Sandberg, 2013).

Além disso, os microfundamentos das capacidades dinâmicas ajudam as empresas a entender como podem efetivamente desenvolver estas capacidades e criar uma vantagem competitiva (Chirumalla; Leoni; Oghazi, 2023). Além disso, a compreensão das capacidades pelos microfundamentos possibilita que os gestores considerem melhor suas estratégias e suas prioridades para o desempenho superior da empresa (LI; Su; Higgins, 2016).

Neste sentido, Teece (2007; 2018) criou um modelo que divide as capacidades dinâmicas em três microfundamentos: *Sense*, *Seize* e *Transform*.

- (i) *Sense* – ou Capacidade de Detecção – se refere à capacidade de identificar oportunidades no ambiente. O termo também faz referência à capacidade da empresa de detectar e moldar novas oportunidades (Chirumalla; Leoni; Oghazi, 2023). Esta capacidade é essencial, pois as empresas conseguem observar os mercados locais e globais, avaliar as preferências dos clientes e identificar novas oportunidades (Kindström;Kowalkowski; Sandberg, 2013). Esta capacidade envolve um

conjunto de recursos dedicados à inteligência competitiva em busca de oportunidades (O'Reilly e Tushman, 2008).

- (ii) *Seize* – ou Capacidade de Apreensão – significa a capacidade de aproveitar as oportunidades e aplicá-las, por exemplo, antecipando reações a competidores e protegendo a propriedade intelectual (Teece, 2007; 2018). O termo também se refere à capacidade da empresa de gerar possíveis soluções (Ortbach et al., 2012). Além do mais, se pode afirmar que o conceito se refere à capacidade de explorar novas possibilidades, criando novos serviços (Chirumalla; Leoni; Oghazi, 2023). Sem esta capacidade as empresas podem identificar oportunidades e ameaças, mas não conseguem agir em tempo hábil (O'Reilly e Tushman, 2008).
- (iii) *Transform* – ou Capacidade de Reconfiguração – faz referência à capacidade de gerenciar as mudanças dentro da organização. Também tem a ver com a capacidade de reconfigurar os elementos do modelo de negócios existentes a fim de aproveitar as oportunidades emergentes (Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013). Pode-se dizer também que este conceito se refere à implementação real da mudança, quão rápido as mudanças são feitas e por quais meios (Ortbach et al., 2012). Esta capacidade contribui para o sucesso de longo prazo, pois faz com que os líderes realoquem recursos para as oportunidades emergentes (O'Reilly e Tushman, 2008).

Esses microfundamentos já foram pesquisados em diferentes contextos e tipos de empresa (FOZZ; Schmidt; Teece, 2023, Esitti e Kasap, 2020; Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019; Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013). Os estudos de Li, Su e Higgins (2016) propõem a teoria de que a capacidade dinâmica de detecção afeta o processo de inovação das empresas, reduzindo as incertezas e podendo aproveitar as oportunidades que surgem.

Esta não é a única proposta teórica para examinar as Capacidades Dinâmicas e seus microfundamentos. Pvlou e Sawy (2011) propuseram que as CD's têm quatro microfundamentos: *sensing, learning, integrating e coordinating capabilities*. Estes

microfundamentos embasaram teoricamente algumas pesquisas como as de Liu e Yang, 2021 e Nieves, Quintana e Osorio, 2016).

Além disso, para compreender as capacidades dinâmicas é necessário entender que as mesmas não surgem espontaneamente em um momento de crise. Pelo contrário, as capacidades dinâmicas estão incluídas nas estratégias de longo prazo das empresas (Winter, 2003) com o objetivo de antecipar alguma possível ameaça ou implementar alguma estratégia para obter vantagem. Ainda de acordo com Jiang, Ritchie e Verreynne (2019), as organizações podem melhorar a recuperação organizacional e alcançar resiliência por meio de: (i) melhor uso dos recursos de folga das organizações, (ii) incorporação e integração dos processos organizacionais, e (iii) modificação das rotinas operacionais das organizações. Desse modo, pode-se perceber o papel essencial do uso dos recursos e de mudanças nas rotinas para alcançar o sucesso. Sob este aspecto, Teece (2007) afirma que o sucesso requer a criação de novos produtos e processos e a implementação de novas formas organizacionais e modelos de negócios, impulsionados por um gênero de gestão intensamente empreendedor, aprimorando constantemente a aptidão evolutiva e empreendedora da empresa.

Além disso, para ser estratégica, uma capacidade deve ser aprimorada para a necessidade do usuário (para que haja clientes), única (de modo que os produtos/serviços produzidos possam ter um preço sem levar em conta a concorrência) e difícil de replicar (para que os lucros não sejam compelidos para fora da empresa) (Teece e Pisano, 1994). Nas empresas de hotelaria isto não é diferente, pois quanto mais tempo uma organização existe e quanto maior ela é, menos suas capacidades dependem de indivíduos específicos (Teece, 2012).

Adicionalmente, o estudo teórico das capacidades dinâmicas, suas características e tipos têm sido de grande interesse para os pesquisadores da área de estratégia. Assim, é fundamental destacar os alguns pesquisadores do tema e seu foco nos estudos sobre capacidades dinâmicas através do resumo apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Estudos sobre CD

Título do artigo	Autores
<i>Capabilities of Firms: an introduction</i>	Teece e Pisano (1994)
<i>Dynamic Capabilities and Strategic Management</i>	Teece; Pisano; Shuen (1997)
<i>Dynamic capabilities: What are they?</i>	Eisenhardt e Martin (2000)
<i>Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities</i>	Zollo e Winter(2002)
<i>Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance</i>	Teece (2007)
<i>The Foundations of Enterprise Performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms</i>	Teece (2014)

Fonte: Valença (2023).

Os estudos de Teece e Pisano (1994) são seminais no que diz respeito às capacidades dinâmicas e mostram que o termo *dinâmica* se refere ao caráter mutante do ambiente. Esses trabalhos ainda apresentam que os vencedores no mercado global têm sido as empresas que demonstram capacidade de resposta oportuna e inovação de produto rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gerenciamento para coordenar e redistribuir competências internas e externas com eficácia (Teece e Pisano, 1994). Entretanto, os conceitos apresentados são mais elaborados em estudos posteriores.

O estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997) traz um complemento ao estudo anterior e mostra como as capacidades dinâmicas estão relacionadas à estratégia. Os autores ainda explicam que as capacidades dinâmicas têm o potencial de integrar as diversas visões sobre estratégia para explicar vantagem competitiva. Os pesquisadores ainda mostram que o termo *capacidade* enfatiza a importância da adaptação, integração e reconfiguração para lidar com ambientes em constantes mutações. Já o termo *dinâmica* refere-se à capacidade de renovar as competências com o passar do tempo de acordo com as necessidades.

Em outra direção, Eisenhardt e Martin (2000) apresentam um novo conceito de capacidades dinâmicas e o fazem por conceitualizá-lo como uma rotina para reconfiguração de recursos. Ainda muito conectados aos conceitos da RBV, os

autores dizem que a vantagem competitiva de longo prazo está mais centrada nos recursos do que nas capacidades dinâmicas.

Na mesma direção, os estudos de Zollo e Winter (2002) concordam com os autores citados anteriormente que as CD são atividades de rotina. Seus estudos apresentam que a evolução de mecanismos de aprendizagem, como acúmulo de experiência e articulação de conhecimentos contribuem para moldar as capacidades dinâmicas que são desenvolvidas.

Pouco depois, Teece (2007) apresenta novas perspectivas para as capacidades dinâmicas, relacionando a mesma com o empreendedorismo. O autor mostra como fortes capacidades dinâmicas estão relacionadas à empresas com forte desempenho nos aspectos empreendedores, pois, de acordo com o autor, o sucesso depende da descoberta e do desenvolvimento de novas oportunidades. Assim, o sucesso financeiro depende da gestão empreendedora, tanto em pequenas quanto em grandes empresas (Teece, 2007).

Sete anos depois, Teece (2014) acrescenta mais informações ao conhecimento sobre o tema. Neste estudo, o mesmo apresenta mais detalhes sobre as capacidades dinâmicas e como estas estão relacionadas à estratégia. O autor apresenta as diferenças entre capacidades “normais” e capacidades dinâmicas e explica os microfundamentos das capacidades dinâmicas. Além disso, Teece (2014) deixa claro que as estratégias utilizadas pelas empresas dependem de suas CDs e rejeita a ideia de que as capacidades dinâmicas estão centradas apenas nas rotinas.

Assim, percebe-se que embora os autores apresentem alguns conceitos distintos, algumas ideias são similares. De modo que parece haver uma relação entre capacidades dinâmicas, inovação e mudança de ambiente.

2.2 Capacidade de Inovar

Os conceitos de capacidade de inovar e suas características advém dos conceitos e características da inovação (Wilke, 2015; Wang e Ahmed, 2007). Para uma melhor compreensão da capacidade de inovar, se faz necessário compreender o que é inovação e quais são as suas características.

Entende-se inovação como a criação de novos produtos ou processos que gerem riqueza e resultem em retornos financeiros (Schumpeter, 1982). Isso significa que a inovação precisa ser comercializada e resultar em aumentos de lucros (Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013; Galindo e Mendez-Picazo, 2013; Schumpeter, 1982). O economista austríaco Schumpeter (1982) foi o primeiro pesquisador a observar como a inovação e as mudanças de tecnologia são relevantes para o desenvolvimento das empresas e das nações. Schumpeter (1982) é pioneiro em gestar o conceito de inovação, e segundo o mesmo, as mudanças de tecnologias e inovações estão relacionadas a períodos de crise. O papel do empreendedor, neste contexto, é essencial para o aparecimento de novos produtos ou processos.

Apesar de Schumpeter (1982) não fazer distinção entre os diversos graus de inovação possíveis, Freeman (1987), outro autor contemporâneo de Schumpeter, classifica a inovação em dois tipos: radicais ou incrementais, a depender do grau de novidade.

Inovações radicais estão relacionadas a criação de produtos e serviços completamente novos e são mudanças revolucionárias na tecnologia que causam impactos significativos no mercado e no desempenho das empresas. (Hervas-Oliver; Sempere-Ripoll; Moll, 2022; Kim; Kumar; Kumar, 2012; OCDE, 1997; Gallouj e Weistein, 1997). Em geral são necessários maiores prazos e recursos para sua execução. Já a inovação incremental está relacionada à melhoria de alguma característica do produto e serviço que já existe, sem alterar a tecnologia utilizada (Freixanet e Rialp, 2022; Hervas-Oliver; Sempere-Ripoll; Moll, 2022; Gallouj e Weistein, 1997). Assim, este tipo de inovação pode ser realizado em períodos mais curtos e exige menos recursos (Freixanet e Rialp, 2022).

Esta distinção entre tipos de inovação é importante, pois os efeitos no desempenho das empresas dependem do tipo de inovação utilizada (Freixanet e Rialp, 2022). Similarmente, processo análogo ocorre em relação à capacidade de inovar, isto é, se esta ocorre de maneira incremental ou radical, afetando o desempenho das empresas (Donate et al., 2022; Wilke, 2015).

Buscando integrar a literatura sobre estratégia e inovação, Teece (1986) defende uma teoria neo-Schumpeteriana em que a inovação é impactada pelas escolhas gerenciais, pela proteção da propriedade intelectual e pela estrutura de

ativos da empresa (Teece, 2006). De acordo com este autor, o próprio Schumpeter explica que havia algo na empresa que contribuía para a inovação bem-sucedida, embora não fosse possível explicar muito bem do que se tratava. Nessa perspectiva, as empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras e inovadoras e não apenas se adaptam aos ecossistemas de negócios, mas também os moldam por meio da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições. Importante salientar que a empresa inovadora sabe que a inovação não envolve apenas novas tecnologias, mas também inovações organizacionais e gerenciais complementares necessárias para alcançar e sustentar a competitividade (Teece, 2007).

A relação entre estratégia e inovação foi pesquisada por Utterback e Abernathy (1975) que encontraram uma relação forte e importante entre a capacidade de inovar, a estratégia competitiva e o uso dos recursos da empresa. Mais recentemente, Verona e Ravasi (2003) e Teece; Peteraf; Leih (2016) deixam claro que as capacidades dinâmicas são um precedente para a capacidade de inovar e que a inovação e as capacidades dinâmicas associadas estão relacionadas ao alto desempenho (Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013; Donate et al., 2022).

Outros estudos baseados nos conceitos de inovação, abordam a preocupação de medir efetivamente a capacidade de inovar nas empresas (Wang e Ahmed, 2007). Nesse sentido, a compreensão das capacidades dinâmicas é um dos primeiros passos para colher os benefícios da inovação no futuro (Kindström; Kowalkowski; Sandberg, 2013). Capacidades dinâmicas, portanto podem definir a capacidade da empresa de inovar, se adaptar às mudanças e criar mudanças que sejam favoráveis aos clientes e desfavoráveis aos concorrentes (Teece, 2018; Teece; Peteraf; Leih, 2016). Teece; Peteraf; Leih (2016) ainda esclarecem que as capacidades dinâmicas são necessárias para se lidar com as incertezas, tais como as geradas pela inovação. De acordo com os mesmos autores, fazer as coisas sob um estado de incertezas requer gerenciamento empreendedor.

Dessa maneira, percebe-se que há uma forte relação entre inovação e capacidades dinâmicas pois, a inovação é a capacidade mais em evidência nos dados analisados sobre capacidades dinâmicas, e sua importância na literatura tem se tornado evidente (Wu, Yan e Umair, 2023; Donate et al., 2022). Além disso, alguns

estudos apontam que as capacidades dinâmicas são essenciais para uma inovação bem-sucedida (Teece, 2018; Kindström; Kowalkowsk; Sandberg, 2013).

Assim, baseando-se nos conceitos de inovação e sua relação com as capacidades dinâmicas, é possível afirmar que a(s) capacidade(s) de inovar é/são:

- (i) Conjuntos de recursos combinados para desenvolver atividades orientadas a criar produtos ou processos novos ou melhorados (Donate et al., 2022)
- (ii) A “habilidade da empresa em utilizar os recursos de conhecimento” (Wilke, 2015, p.38);
- (iii) A habilidade da empresa em explorar seus recursos internos (Lichtenthaler e Lichtenthaler, 2009);
- (iv) A capacidade de utilizar o conhecimento para novos produtos ou serviços, radicais ou incrementais (Subramanian e Youndt, 2005)
- (v) A capacidade da empresa de utilizar seus diversos recursos internos existentes, como o conhecimento, para gerar e comercializar inovações, sejam estas radicais ou incrementais.

A capacidade de inovar também pode ser dividida em tipos: capacidade de inovação incremental e capacidade de inovação radical. A capacidade de inovação incremental é definida como a capacidade de gerar inovações que refinam e reforçam os produtos e serviços existentes (Chen et al., 2021; Subramanian e Youndt, 2005). A capacidade de inovação radical, por outro lado, são grandes transformações de produtos, serviços ou tecnologias existentes tornando obsoletos os produtos ou serviços antes existentes (Chen et al., 2021; Subramanian e Youndt, 2005).

De acordo com Teece (2006), as CD's contribuem para se analisar a vantagem competitiva no nível da empresa e não apenas no nível individual da inovação (Teece, 2006). Assim, é apenas através de uma consideração dos outros elementos das CD's que as empresas podem esperar ter uma vantagem competitiva sustentável (Donate et al, 2022; Teece, 2006).

Por meio da relação entre inovação e CD é possível compreender um dos possíveis caminhos que levam as empresas a obterem vantagem competitiva. Essa compreensão também tem a vantagem de contribuir com as pesquisas que envolvem

inovação no contexto do setor de turismo (Hjalager, 2002). Desta maneira, é essencial esclarecer como as capacidades dinâmicas são aplicadas no setor de hotelaria.

2.3 Capacidades Dinâmicas na Hotelaria

O setor de hotelaria no Brasil, é regulamentado por meio da Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002 e os anexos que abordam sobre o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (BRASIL, 2002). De acordo com o mesmo, uma empresa hoteleira é uma pessoa jurídica que administra meios de hospedagem e que tem como objetivo o exercício da atividade hoteleira. Pode-se também definir a empresa hoteleira como “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada” (Castelli, 2006, p.14). Ademais, o negócio da hotelaria e a hospitalidade é definido “por meio de atos de acolhimento e de hospedagem” (Castelli, 2006, p.43).

As organizações hoteleiras são indispensáveis para o desenvolvimento do setor turístico e são considerados a forma de hospedagem mais utilizada e conhecida (Haro et al., 2014; Martínez-Ros e Orfila-Sintes, 2009). Este setor sofre os impactos de quaisquer influências do meio, tais como, economia local, tecnologia, legislação, taxas de emprego e outros (Petrocchi, 2007).

Esse tipo de organização ainda está sujeito às dinâmicas de mercado e às crises, como a causada pela pandemia da COVID-19 que foi responsável pela queda de mais de 70% nas atividades do setor aéreo e de hospedagem em 2020 (WTO, 2020; Pereira-Moliner et al., 2021). Para além da pandemia, mudanças no mercado, como a entrada de novos *players* que oferecem novas formas de acomodação como o *Airbnb* também tem afetado a rentabilidade dos hotéis, por conta de suas tarifas mais baixas (Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019).

Ademais, o setor hoteleiro possui características que o diferencia de outros setores, e estas diferenças resultam em impactos distintos em momentos de crise e fazem com que os fatores utilizados para a medição de seu desempenho também sejam diferenciados (Maia e Costa, 2021). Para manter uma posição competitiva, os hotéis precisam de estratégias diferenciadas e eficazes (Li et al., 2022).

Ainda de acordo com Castelli (2006), as características dos serviços também se aplicam ao setor hoteleiro. Essas características fazem com que estas empresas sintam os impactos da crise de forma mais acentuada. Desta maneira, Petrocchi (2007) destaca algumas características do serviço hoteleiro, as quais são:

- (i) Intangibilidade (Ritchie e Jiang, 2019; Castelli, 2006; Petrocchi, 2007);
- (ii) Perecibilidade (Ritchie e Jiang, 2019; Castelli, 2006);
- (iii) Variabilidade (Castelli, 2006);
- (iv) Inseparabilidade (Castelli, 2006; Petrocchi, 2007);
- (v) Falta de cultura associativa (Petrocchi, 2007).

A intangibilidade se refere a coisas que não podem ser tocadas, por exemplo, a decoração, o clima de hospitalidade, a assistência recebida e a cortesia dos gestos os quais influenciam o comportamento dos consumidores (Petrocchi, 2007, Brady, Bourdeau e Heskell, 2005). Em tempos de crises, uma vez que os clientes não têm muitas pistas do que esperar de determinado serviço, essa intangibilidade aumenta os riscos percebidos pelos clientes (Brady, Bourdeau e Heskell, 2005).

A perecibilidade se refere a impossibilidade de se fazer estoque e a inseparabilidade se refere ao fato de que nos serviços, tais como o de hospedagem, a produção e o consumo são realizados no mesmo instante, tornando o serviço mais sujeito à variações de qualidade, o que por sua vez aumenta também o risco percebido pelos clientes em momentos de crise (Kefalas, 2019; Brady; Bourdeau; Heskell, 2005).

A falta de cultura associativa faz com que as organizações hoteleiras percam oportunidades de ganhos competitivos, pois o turismo é uma construção coletiva” (Petrocchi, 2007, p. 8). Além disso, as empresas de turismo que investem em iniciativas de cooperação interorganizacional podem aprimorar sua capacidade inovativa e obter, a partir dela, vantagem competitiva (Wilke et al., 2019). Assim, em tese, os hotéis estarem associados a uma organização de classes traria maiores ganhos competitivos do que atuar de modo isolado.

Para além destas características mais gerais e comuns a muitas empresas de serviço, o setor hoteleiro se diferencia de outras empresas de serviços por:

- (i) Serem empresas classificadas por estrelas que identifica o tipo de meio de hospedagem e a qualidade dos serviços prestados (Orfila-Sintes; Crespí-Cladera; Martínez-Ros, 2005);
- (ii) Existência de cadeias hoteleiras que buscam padronizar o serviço prestado por esses hotéis (Orfila-Sintes; Crespí-Cladera; Martínez-Ros, 2005).

Sobre a classificação hoteleira por estrelas, o Brasil utiliza o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). O SBClass permite que a empresa hoteleira possa aderir ao sistema de classificação por estrelas para sete tipos de empreendimentos: hotel, hotel-fazenda, cama e café, resort, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel (MTUR, 2012). Entretanto, esta adesão é voluntária, e fica sobre a empresa a responsabilidade de decidir se vai utilizar ou não este tipo de classificação (MTUR, 2012). Ainda assim, o sistema permite que os clientes tenham algum tipo de parâmetro para saber quais tipos de serviços serão ofertados (Orfila-Sintes; Crespí-Cladera; Martínez-Ros, 2005).

De maneira similar, hotéis que atuam em cadeias hoteleiras possuem o serviço padronizado. Isso facilita para os clientes saberem a qualidade e o tipo de serviço que será prestado (Orfila-Sintes; Crespí-Cladera; Martínez-Ros, 2005).

Assim, parece certo afirmar que utilizar a classificação hoteleira e fazer parte, ou não, de uma cadeia hoteleira pode indicar a qualidade dos serviços prestados e influenciam nas suas capacidades de inovar, bem como nas capacidades dinâmicas (Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019; Orfila-Sintes; Crespí-Cladera; Martínez-Ros, 2005).

Assim, estes e outros desafios têm forçado e acelerado a habilidade dos hotéis de lidar com diferentes situações e criar estratégias variadas para manter suas vantagens (Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019; Leitão e Silva, 2006). Assim, os hotéis precisam “analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência” (Petrocchi, 2007, p. 3).

Um modo encontrado por muitos hotéis é o uso das capacidades dinâmicas para obter vantagem competitiva (Elsharnouby e Elbanna, 2021; Marco-Lajara et al., 2022; Amar et al; 2021; Moliner et al., 2021; LIU e YanG, 2021; Ziyae; Sadeghi; Golmohammadi, 2021). Muitos estudos vêm apresentando pesquisas que evidenciam

as relações entre as capacidades dinâmicas e o setor hoteleiro. Hariandja (2021) realizou uma pesquisa que analisa a relação entre marca, marketing, capacidades dinâmicas e desempenho de hotéis na Indonésia durante a COVID-19. Os resultados mostraram, resumidamente, que a marca e o marketing têm influência positiva nas capacidades dinâmicas e no desempenho de hotéis.

Também na Indonésia, Amar et al. (2021) estudou as relações entre inovação e capacidades dinâmicas na indústria hoteleira. Seus resultados também mostram relações positivas entre os indicadores analisados. Já Moliner et al. (2021) mantiveram seu foco sobre os resultados existentes na relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho na hotelaria e os resultados mostram como as capacidades dinâmicas podem resultar em melhoria no desempenho e aumento na vantagem competitiva de hotéis. Assim também Koukpaki; Adams; Oyedijo (2021) pesquisaram a relação entre marcas e as capacidades dinâmicas como fator base para vantagem competitiva.

Liu e Yang (2021) estudaram como a tecnologia e as capacidades dinâmicas podem afetar positivamente o desempenho. Já Uberda-Garcia et al. (2021) analisaram como o conhecimento e outras capacidades dinâmicas afetam o desempenho de modo positivo nas cadeias hoteleiras. Ziyae, Sadeghi e Gomohammadi (2021) preferiram abordar como a inovação de serviços aplicados nos hotéis influencia suas capacidades dinâmicas e tem consequência positiva na vantagem competitiva.

Percebe-se assim que alguns estudos já mostram a relação entre o desempenho em hotéis e capacidades dinâmicas. E dentre as capacidades dinâmicas, a capacidade de inovar apresenta resultados significativos em hotéis, pois ao melhorar suas habilidades para produzir inovações, estas inovações se tornam essenciais para sua competitividade (Ziyae; Sadeghi; Golmohammadi, 2021; Wilke et al., 2019). Porém, o potencial real da capacidade de inovar ainda é pouco explorado nos hotéis e existem vários caminhos possíveis para pesquisa a serem estudados (Ziyae; Sadeghi; Golmohammadi, 2021). A atual escassez de literatura sobre gestão e desempenho hoteleiro pode indicar um dos caminhos possíveis (Tan; Li; Lee, 2021).

2.4 Desempenho

Desempenho pode ser descrito como uma combinação de práticas que afetam os resultados da organização (Sun; Aryee; Law, 2007). Ou ainda é a capacidade da empresa de obter lucros (Danurdara; Darmawan; Kalsum, 2021). Desempenho também pode ser definido como o valor econômico que uma empresa obteve (Tan; Li; Lee, 2021). O desempenho pode representar a eficiência da gestão e informações sobre seus lucros (Inoue e Lee, 2011). É uma ferramenta que se utilizando de vários atributos, pode ser utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de determinada indústria (Chu e Choi, 2000). Ou seja, os conceitos de desempenho envolvem a prática de medidas que analisam a situação da empresa. Essa análise de desempenho é feita em comparação com seus principais concorrentes ou com o setor em geral (Wang e Ahmed, 2007)

Na indústria hoteleira a medição do desempenho é cada vez mais importante devido à alta competitividade e ambiente dinâmico, que implica na busca de formas de melhorar a qualidade e aumentar os lucros (Lee; Su; CHANG, 2022; Maia e Costa, 2021). Esta medição pode não ser considerada fácil, pois para os clientes o desempenho é definido a partir de suas experiências anteriores e preferências (Hariandja, 2021).

As medidas para a análise do desempenho de hotéis podem ser materializadas em formas financeiras e não financeiras. As medidas não financeiras envolvem a qualidade do serviço, satisfação do cliente e outras (BANKER; POTTER; SRINIVASAN, 2000). Entretanto, as medidas financeiras parecem se destacar na maioria dos estudos na área de hotelaria (Lee; Su; CHANG, 2022; Tan; Li; Lee, 2022; Maia e Costa, 2021; Moliner, et al., 2021; Danurdara; Darmawan; Kalsum, 2021). Entre uma considerável parcela de pesquisadores, as medidas mais utilizadas para o desempenho de hotéis são: taxa de ocupação, diária média, receita por quarto, porcentagem de lucro operacional e participação no mercado.

Além destas medidas, outros fatores parecem afetar o desempenho. Alguns estudos recentes, por exemplo, apontam para a relação positiva entre capacidade de inovar e desempenho de hotéis (Wu; Yan; Umair, 2023; RODRIGUEZ e TAHA, 2022; Danurdara; Darmawan; Kalsum, 2021). Verifica-se também que a afiliação a uma cadeia de hotéis, número de estrelas (3, 4 ou 5), idade do hotel e o número de quartos

são fatores que podem interferir no desempenho (Moliner, et al., 2021; Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019).

Outros autores utilizam fatores distintos para medir o desempenho. Em vez de obter diretamente os resultados obtido pelas empresas, alguns autores utilizaram questões que comparam seus resultados aos dos concorrentes e com apenas algumas perguntas ou afirmações conseguem obter respostas satisfatórias em relação ao desempenho geral da empresa, cujas questões são mostradas no quadro 2:

Quadro 2 - Questões sobre o desempenho

Questões	Referência
1) Os retornos da empresa são superiores aos dos concorrentes; 2) Os retornos dos ativos da empresa são superiores aos dos concorrentes; 3) O custo total da operação da empresa é inferior ao custo total dos concorrentes; 4) O desempenho geral da empresa no último ano foi melhor do que no nosso principal concorrente.	Guimarães et al. (2019)
1) Os retornos da empresa são superiores aos dos concorrentes; 2) Os retornos dos ativos da empresa são superiores aos dos concorrentes; 3) O custo total da operação da empresa é inferior ao custo total dos concorrentes; 4) A lucratividade com novos produtos é melhor em comparação aos concorrentes; 5) O desempenho geral da empresa no último ano foi melhor do que no nosso principal concorrente.	Severo; Guimarães; Dorion (2017)
1) Os retornos da empresa são superiores aos dos concorrentes; 2) Os retornos dos ativos da empresa são superiores aos dos concorrentes; 3) O custo total da operação da empresa é inferior ao custo total dos concorrentes; 4) O desempenho geral da empresa no último ano foi melhor do que no nosso principal concorrente.	Corrêa et al. (2017)

Fonte: Valença (2023).

As pesquisas de Guimarães et al. (2019), Severo; Guimarães; Dorion (2017) e Correa et al (2017) tiveram resultados estatísticos significativos ao tratar do desempenho de empresas.

Sobre o pertencimento a uma cadeia de hotéis, este fator é explicado em parte pelo fato de que os hotéis de cadeia têm um gerenciamento sistemático para obter serviços de qualidade, marketing centralizado para seus hotéis, o que facilita que os hotéis sejam conhecidos e reconhecidos, afetando seu desempenho (Moliner et al., 2021; Pattanasing; Aujiapongpan; Srimai, 2019). Similarmente, hotéis de 5 estrelas possuem desempenho melhor que os de 4 estrelas, que é melhor que os de 3 estrelas, e assim por diante. Isto porque os hotéis 5 estrelas possuem serviços, facilidades, segurança e qualidade de serviços superior (Moliner et al., 2021; Pattanasing; Aujiapongpan; Srimai, 2019).

Então, a medição do desempenho representa uma ferramenta crítica para as organizações no planejamento e tomada de decisão, criando uma ligação entre estratégia, competitividade, gestão de receitas e prestação de serviços, e permitindo atingir os objetivos e metas traçados (Maia e Costa, 2021). Além disso, o desempenho positivo de longo prazo é conduzido pelas capacidades dinâmicas dessas organizações, incluindo a capacidade de inovar (Wang e Ahmed, 2007). Obviamente esta relação é mais complexa do que um efeito simples e direto e não significa que as capacidades dinâmicas levam a empresa ao inevitável desempenho positivo (Ambrosini e Bowman, 2009; Wang e Ahmed, 2007).

As capacidades dinâmicas podem levar a uma melhora no desempenho caso não ocorra imitação por um tempo e os rendimentos forem mantidos. Ou mesmo pode levar a um desempenho negativo caso os recursos resultantes forem irrelevantes para o mercado (Ambrosini e Bowman, 2009). Helfat et al. (2007) apresenta razões para o distanciamento direto entre capacidades dinâmicas e os resultados positivos. De acordo com o mesmo, as capacidades dinâmicas precisam ser avaliadas quanto à sua qualidade no que se tange a realizar o que é necessário ser feito, bem como o modo correto para obter os benefícios. Isso explicaria por que algumas empresas parecem ter as mesmas capacidades dinâmicas, mas apresentam resultados diferentes e, em alguns casos, até mesmo contrários.

Assim, a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho muitas vezes não é tão clara e direta. As capacidades dinâmicas influenciam outras capacidades operacionais. Essas podem influenciar diretamente o desempenho (Pavlou e SAWI,

2011) de modo que o processo entre capacidades dinâmicas e desempenho não pode ser tomado como fatos correlatos direta e positivamente em todos os casos.

Diante do que foi exposto, faz-se necessário apresentar como cada um dos constructos apresentados se relacionam com a presente pesquisa.

2.5 Períodos de Instabilidade na Hotelaria

Períodos de instabilidade no turismo podem ser descritos como ocorrências graves que ameaçam as operações normais das empresas e podem gerar incertezas como resultado de uma redução inesperada nas chegadas de turistas e danos à reputação dos destinos (JIAN; Ritchie; Verreynne, 2019). Tais momentos de instabilidade podem ser o resultado tanto de crises, como de desastres (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2019).

De acordo com a Classificação e Codificação Brasileira de Desastres (COBRADE), desastre é o resultado de um evento adverso envolvendo extensivas perdas (BRASIL, 2012). Quando um evento adverso afeta a capacidade da região de lidar com os impactos do mesmo, este é tido como um desastre natural (Monllor e Murphy, 2016), que pode gerar sofrimento social e tensões econômicas.

Graças à globalização dos mercados e redes de abastecimento, os efeitos desses desastres vão além das fronteiras nacionais. Um desastre natural em uma parte do mundo pode causar perturbações de mercado significativas em outro e sua ocorrência e impacto não devem diminuir (Monllor e Murphy, 2016, Maditinos e Vassiliadis, 2008). Os desastres têm um impacto significativo também na economia empresarial, restringindo a capacidade do empreendedor de agir livremente e limitando os recursos que estavam facilmente disponíveis antes do desastre. Ademais, os desastres também têm impactos negativos sobre aspectos psicológicos que afetam as intenções e o comportamento do empreendedor (Monllor e Altay, 2016).

Já a crise, no contexto organizacional, é um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça uma organização (Maditinos e Vassiliadis, 2008). Também pode se dizer que crise se refere a uma situação desagradável e difícil de ser administrada pelas empresas, ameaçando a manutenção da mesma (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021). De acordo com Amaral et al. (2023) em momentos de crise até

mesmo a legislação pode ser alterada, exigindo adaptações rápidas das empresas, e consequente, investimentos para a adaptação.

Assim, a diferença entre crises e desastres é que a crise pode ter como causa algum evento interno e o desastre inclui eventos externos (Ritchie e Jiang, 2019). Entretanto, uma crise pode incluir também eventos externos como os desastres naturais. De modo que, independentemente da nomenclatura utilizada, estes eventos (crises e desastres) são uma ocorrência frequente e requerem gerenciamento, preparação e respostas adequadas (Hystad e Keller, 2008; Amaral et al., 2023), pois criam altos níveis de incertezas e exigem estratégias urgentes para ajudar as localidades e as empresas a se recuperarem dos impactos negativos (Ritchie e Jiang, 2019). Este trabalho não pretende se aprofundar sobre as diferenças entre crises e desastres, mas vai se utilizar do termo instabilidade ou crises para momentos de grande instabilidade econômica, política, social, ambiental, sanitária, entre outros, causados por eventos internos ou externos às organizações.

Em se tratando de momentos de grande instabilidade ou de crises, o setor de turismo é considerado por muitos autores como um setor frágil, cuja demanda é suscetível a todo tipo de desastres, como guerras, doenças, terrorismo, instabilidade econômica e crises de moeda (Madininos e Vassiliadis, 2008; Hystad e Keller, 2008; Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021).

Na hotelaria e no turismo, os impactos que as crises e desastres podem causar são diferentes devido às características dos serviços: intangibilidade, perecibilidade, produção e consumo simultâneos e a necessidade de cooperação entre múltiplos atores (hospedagem, empresas aéreas) (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2019). Segundo Maditinos e Vassiliadis (2008) os principais tipos de crise que podem afetar o turismo diretamente são: (i) terrorismo e (ii) desastres naturais, ambos têm consequências imediatas; (iii) instabilidade política e guerras, cujas consequências podem se estender por longos períodos e; (iv) epidemias e doenças, que também podem trazer efeitos mais duradouros.

Pesquisas anteriores já elencaram os principais impactos no setor do turismo causados por crises. Por exemplo, em 2003 a epidemia da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) causou uma diminuição de 1,2% para 694 milhões em chegadas diz respeito ao turismo internacional, segundo a OMT. Ademais, as viagens aéreas

para as áreas afetadas pelos avisos diminuíram drasticamente durante a epidemia e houve uma redução de até 90% de frequência em restaurantes (Madinios e Vassiliadis, 2008).

Já em 2020, de acordo com a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), a pandemia de COVID-19 deu início a uma crise humanitária, econômica e sanitária sem precedentes (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021) e que teve como consequências a curto prazo a quebra de empresas e a diminuição da capacidade produtiva. Já no longo prazo, os efeitos se traduziram em aumento do desemprego, diminuição dos salários, aumento da pobreza e da desigualdade social. Apenas no ano de 2020, 100% dos destinos mundiais incluíram restrições em viagens, resultando em um declínio de 74% das chegadas de turistas internacionais e perdas de trilhões de dólares em receitas (WTO, 2021).

Alguns autores argumentam que a despeito dos efeitos negativos, crises e desastres podem ter impacto significativo e positivo sobre as oportunidades empreendedoras e podem ser consideradas também como fontes de oportunidades empresariais e inovação (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021; Monllor e Altay, 2016). Para estes autores, as crises podem impulsionar a tecnologia para a produção de melhores versões ou versões mais produtivas dos produtos e serviços e assim ocorrer um salto evolutivo. Este argumento está baseado na ideia do economista austríaco Joseph Schumpeter (1942) de "destruição criativa" que defende que impulsos endógenos, como novos produtos, novos métodos de produção ou transporte ou novos mercados tornam-se o motor do crescimento (Schumpeter, 1942). Outro efeito positivo das crises pode ser um crescimento maior de pequenas empresas, que talvez consigam lidar melhor com as crises, devido às perdas maiores que as grandes empresas podem sofrer (Monllor e Altay, 2016).

Ademais, a ideia de risco inerente pode ser considerada um impulsionador para que gestores possam planejar melhor suas atividades (Ritchie e Jiang, 2019). A ruptura de alguns conceitos e estruturas pode criar um clima favorável à inovação e este empreendedorismo impulsionado por novas oportunidades surge como resultado da escolha, do desejo de independência ou aumento da riqueza (Monllor e Murphy, 2016).

Na contemporaneidade, as crises parecem estar acontecendo com mais frequência e isso aumenta seus impactos e gera maior pressão sobre os gestores (Maditinos e Vassiliadis, 2008). Sendo assim, é notório que algo que acontece em um único lugar pode afetar o turismo em outras localidades distantes ou em todo o mundo. Porém, as consequências negativas podem ser minimizadas se as partes interessadas estiverem preparadas para enfrentar tais crises (Maditinos e Vassiliadis, 2008)

Nesse sentido, após diversas crises, os pesquisadores da área do turismo têm demonstrado maior interesse em entender as possíveis relações entre crises e a atividade turística, de forma a criar mecanismos de enfrentamento e superação dessas crises (Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021; Maditinos e Vassiliadis, 2008). A gestão de crises no turismo deve ser considerada como um processo contínuo e não como uma ação específica em um dado momento (Jiang, Ritchie e Verreynne, 2021; Ritchie e Jiang, 2019), o que inclui o planejamento de atividades antes e após as crises.

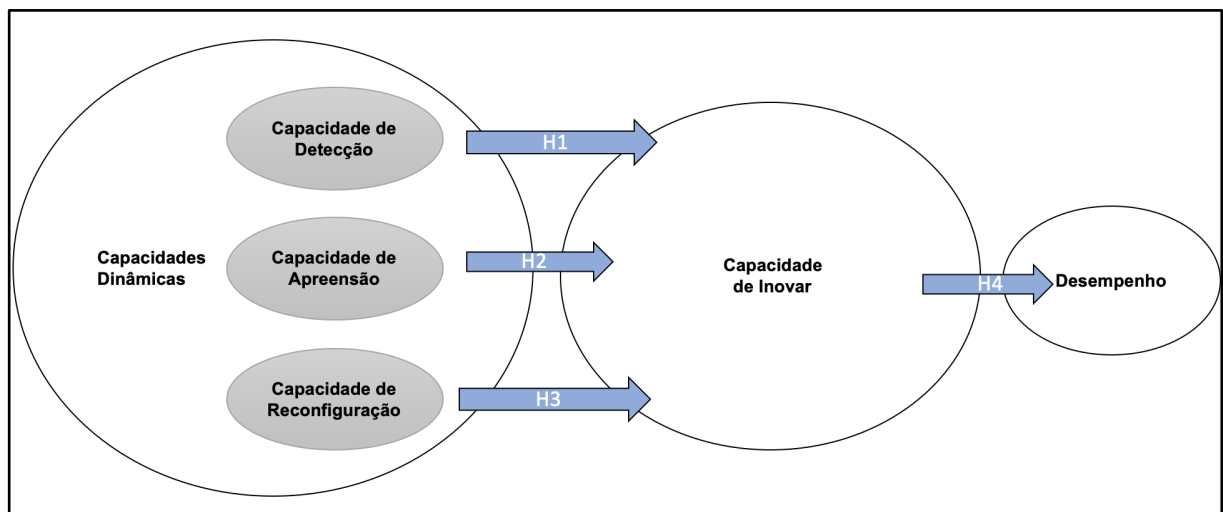
Embora os destinos turísticos e as empresas de turismo saibam que em algum momento irão vivenciar uma crise, a preparação para uma crise parece ainda não ser um componente existente na prática dos negócios e mesmo que possuam algum plano, em geral estes são pouco eficazes na prática (Faulkner, 2001; Maditinos e Vassiliadis, 2008; Jiang; Ritchie; Verreynne, 2021). E apesar do reconhecimento de que empresas preparadas estão em posição competitiva mais vantajosa para reagir a crises, a preparação envolve um desenvolvimento contínuo de capacidades organizacionais (Maditinos e Vassiliadis, 2008). Com isso, é necessário que as empresas estejam em constante desenvolvimento de capacidades que as possibilitem a reação adequada diante de crises.

Para tanto, é necessário encontrar uma teoria que explique o desenvolvimento de capacidades dessa natureza. No campo da estratégia empresarial, uma das lentes teóricas mais adequadas para se investigar como as empresas obtêm vantagem competitiva são as capacidades dinâmicas, conceito mais detalhadamente desenvolvido na próxima seção.

2.6 Modelo Teórico da Pesquisa

Com base em toda a teoria que foi exposta, o modelo teórico a seguir mostra a relação entre as capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho. Assim, a Figura 1 descreve os principais elementos desse modelo desenvolvido para esta pesquisa, incluindo os constructos centrais e as hipóteses formuladas a partir dos mesmos.

Figura 1 - Modelo da Pesquisa



Fonte: Valença (2023).

As hipóteses formuladas são explicitadas no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Hipóteses da pesquisa e variáveis

Hipóteses	Variável independente	Variável dependente
H1: A capacidade de detecção afeta positivamente a capacidade de inovar	Capacidade de detecção	Capacidade de inovar
H2: A capacidade de apreensão afeta positivamente a capacidade de inovar	Capacidade de apreensão	Capacidade de inovar
H3: A capacidade de reconfiguração afeta positivamente a capacidade de inovar	Capacidade de reconfiguração	Capacidade de inovar
H4: A capacidade de inovar afeta positivamente o desempenho dos hotéis	Capacidade de Inovar de modo radical	Desempenho

Fonte: Valença (2023).

A próxima seção esclarece como o modelo da pesquisa e suas hipóteses são mais especificamente analisadas, bem como é apresentado um quadro geral da metodologia adotada neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a relação existente entre capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho. Para atingir tais objetivos foram necessárias seguir algumas etapas, as quais são descritas neste capítulo.

3.1 Natureza e Universo da Pesquisa

A pesquisa quanto à abordagem se caracteriza como quantitativa, pois os resultados foram quantificados com o auxílio de métodos que permitem a mensuração dos resultados e análise das variáveis (Gerhardt, Silveira e 2009; Creswell, 2007). Um dos objetivos da pesquisa quantitativa é a possibilidade de que outro pesquisador consiga, sob as mesmas condições, ou a partir de contextos similares, encontrar resultados parecidos ou aproximados, de modo que a teoria em questão seja validada (Shah e Corley, 2006).

Além disso, os métodos quantitativos podem ser úteis em algumas circunstâncias para mapear ou medir alguns tipos de práticas (Bispo, 2016). Ou ainda para verificar as relações existentes entre diversas variáveis (Vieira, 2002). Dessa maneira, a fim de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, o método quantitativo se torna o mais indicado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada descritiva, pois procura descrever, classificar e interpretar as características de um determinado fenômeno (Gil, 2002; Vieira, 2002). Além disso, as pesquisas descritivas “possuem caráter conclusivo e visam, de modo geral, a solução de problemas e avaliação de alternativas” (Sastre, 2015 p. 104). Adicionalmente, ao se explicar a natureza das relações entre as variáveis, “tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa” (Gil, 2002 p. 42). A pesquisa explicativa busca “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002 p. 42). Assim, a pesquisa também possui características de uma pesquisa explicativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, pois será “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros

e artigos científicos” (Gil, 2002 p. 44). Também se trata de um estudo de campo, pois busca o “aprofundamento das questões propostas” (Gil, 2002 p. 53). Além disso, a pesquisa de campo é necessária na medida em que apenas a teoria não poderia atingir os objetivos apresentados.

Assim, foi necessário identificar o universo da pesquisa de forma a se determinar uma amostra. De acordo com Freund (2006) o universo consiste em todas as observações possíveis de um determinado fenômeno. Além disso, para a definição do universo da pesquisa, é necessário observar se o mesmo atende aos objetivos da pesquisa (Wilke, 2015). Já a amostra se refere a um subconjunto da amostra que apresenta características similares ao do universo (BUSSAB e MORETTIN, 2002).

Para esta pesquisa foi considerado o universo de 2.991 hotéis cujos nomes estão disponíveis no Cadastro de Prestadores de Serviços turísticos (CADASTUR, 2022). A lista foi compilada com base nos telefones de contatos ou e-mails de gestores para que se pudesse entrar em contato, sem priorizar localidade ou qualquer outra característica que se pudesse identificar. Assim, a técnica de amostragem utilizada foi a probabilística, pois todos os hotéis da lista tinham as mesmas chances de responderem. Adicionalmente, para garantir a confiabilidade dos dados, foram utilizados testes estatísticos, Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Regressão Linear Múltipla (RLM).

3.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Regressão Linear Múltipla (RLM)

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) “é uma maneira de testar quão bem as variáveis medidas representam um número menos de constructos” (Hair, 2009 p. 589). Ou seja, a AFC é analisada para se verificar se as variáveis medidas, ou as questões do questionário, representam bem os constructos, fatores ou dimensão da qual fazem parte, pois uma única questão ou variável, por exemplo, não consegue medir o desempenho de um hotel ou as capacidades dinâmicas. Portanto, são necessárias diversas variáveis que juntas possam representar perfeitamente o constructo de forma que um determinado hotel possa ser avaliado. O quanto cada variável representa a variável latente ou constructo é medida pela carga fatorial, que caso seja menor de 0,4 significa que aquela variável apresenta baixa carga fatorial (Hair, 2009).

A AFC também se utiliza de uma teoria bem fundamentada. Tal qual as capacidades dinâmicas, a AFC busca ratificar teorias pré-concebidas e escalas que já foram testadas a fim de “confirmar ou rejeitar nossa teoria pré-concebida” (Hair, 2009 p. 590). Este também é um método de análise utilizado em outros estudos da área de turismo (Nieves e Haller, 2014; Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019), além de ser largamente utilizado em estudos que analisam as capacidades dinâmicas ou a capacidade de inovar nas empresas (Wu, Yan e Umair, 2023; LI; Su; Higgins, 2016).

Assim, antes de realizar uma análise fatorial confirmatória é necessário observar a legibilidade dos dados (Hair et al., 2009). Para isso, são realizados dois testes: Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Teste de Barlett.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mostra a proporção de variância que as variáveis têm em comum e quanto mais próximo do valor 1, melhor o resultado. O Teste de Barlett é utilizado para se certificar que não existam correlações entre as variáveis que poderiam invalidar a análise. No âmbito desta pesquisa, também foi realizado um teste de confiabilidade dos dados, o Alpha de Cronbach, que analisa a consistência dos questionários.

Adicionalmente, foi preciso a realização da regressão linear múltipla a fim de responder às hipóteses sugeridas nesta pesquisa. A regressão linear tem como objetivo observar se existe uma relação de linearidade entre a variável dependente e a independente, ou seja, esta visa analisar se a variável independente tem alguma influência sobre a variável dependente. Este tipo de análise múltipla foi escolhido tendo em vista sua capacidade de atender aos objetivos propostos por esta investigação. Além disso, a regressão simples normalmente é indicada para casos em que existam apenas uma variável independente e amostras pequenas, com uma média de menos de 30 observações Hair (2009).

Uma vez que a correlação existente faz parte da regressão linear, foi realizada a correlação de Pearson. A correlação de Pearson apresenta como resultados o quanto uma variável tem relação ou influência a outra variável. Quanto mais próximo o resultado for de 1 e -1, há indícios de uma alta taxa de correlação. Entretanto, deve ser analisada cuidadosamente este alto nível de correlação, pois o resultado obtido também pode indicar que 2 variáveis são extremamente similares. Também que em

um mesmo questionário, pelo menos duas questões podem querer dizer a mesma coisa.

3.3 Coleta de Dados

Nesta etapa da pesquisa foi aplicado um questionário estruturado com os gestores ou responsáveis pelos hotéis. Os gestores precisavam ter conhecimento sobre as ações executadas pelos hotéis e seus desempenhos (Figueiredo; Gomes; Farias, 2010). A pesquisa foi realizada através de questionário eletrônico que foi enviado a cada um dos gestores dos 2.991 hotéis do universo da pesquisa após um breve contato por e-mail, telefone ou mensagem de texto via *WhatsApp*.

Os questionários foram enviados por repetidas vezes durante os meses de novembro de 2022 e janeiro de 2023 com o objetivo de obter o maior número possível de respostas. Dos 2.991 hotéis, apenas os contatos dos gestores ou responsáveis de cerca de 10% dos hotéis foram efetivamente obtidos, o que representou um número em torno de 299 hotéis. Muitos hotéis se recusaram a fornecer sequer o e-mail de um gestor. No caso de hotéis que possuíam uma central telefônica geral para vários hotéis foi ainda mais difícil obter qualquer tipo de informação, pois os atendentes não dispunham dos contatos dos gerentes ou não estavam autorizados a disponibilizar tal tipo de informação. Por outro lado, ocorreram casos em que foi possível falar diretamente com algum gestor, e nestes casos, todos se mostram solícitos e dispostos a responder.

Ao fim de janeiro de 2023, chegou-se ao número total de 54 questionários respondidos. Esta quantidade de amostra corresponde a uma amostra com 95% de nível de confiança e 10% de erro amostral. Sobre a quantidade da amostra Hair (2009), se compreende que nos casos de uma amostra mediana, deve-se analisar os resultados pelo escopo da amostra utilizada. Ou seja, existe a possibilidade de que os resultados apresentados sejam significativos apenas para o grupo ao qual a amostra faz parte. Isto é coerente com outras pesquisas que estudaram as capacidades dinâmicas e a hotelaria, pois de acordo com Nieves e Haller (2014) o turismo é constituído de empresas muito distintas o que torna difícil a generalização dos resultados.

O questionário foi composto por questões de múltipla escolha em um grau de concordância ou discordância em uma escala *Likert* de 7 pontos, pois alguns estudos sobre o tema utilizam tal escala (Nieves e Haller, 2014; Leonidou et al., 2015; Nieves; Quintana; Osorio, 2016). Essa escolha foi feita também para eliminar possíveis vieses devido ao uso de escalas com muitas ou poucas opções (Beal e Dawson, 2007). As alternativas utilizadas são: (i) discordo totalmente; (ii) discordo; (iii) discordo parcialmente; (iv) não concordo nem discordo; (v) concordo parcialmente; (vi) concordo; (vii) concordo totalmente.

O questionário possui duas partes distintas, além de uma pequena introdução. A introdução é uma breve apresentação da pesquisa, mostrando seu objetivo e a garantia da não identificação dos hotéis pesquisados, bem como o tempo necessário para se responder ao questionário.

A primeira parte do questionário foi constituída de duas questões, onde a primeira faz referência ao número de empregados do hotel, e a segunda, ao tipo de gestão do hotel. Tais questões foram incluídas tendo em que estas podem provocar algum tipo de variabilidade nos resultados das capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho (Garrido-Moreno et al., 2020; Moliner et al., 2021).

A segunda parte do questionário aborda as questões centrais no âmbito do interesse desta pesquisa, relacionando as capacidades dinâmicas, a capacidade de inovar e o desempenho do hotel analisado.

O uso de escalas já utilizadas em pesquisas anteriores ocorre em diversas pesquisas (Wu; Yan; Umair, 2023). Assim, para a análise da capacidade dinâmica de detecção foram adaptadas as escalas de Garrido et al. (2019), pois os pesquisadores testaram suas escalas e suas pesquisas são correlatas ao tema em questão. A adaptação foi realizada a partir da tradução das questões, já que as escalas dos autores são apresentadas em língua inglesa.

Similarmente, para a análise da capacidade de apreensão e de reconfiguração foram utilizados os indicadores já testados e utilizados na pesquisa de Garrido et al. (2019). Salienta-se que da escala dos pesquisadores foram utilizadas apenas as que se mostraram significativas à pesquisa dos autores, resultando em 5 questões para a capacidade de detecção, 8 questões para a capacidade de apreensão e 8 questões para a capacidade de reconfiguração.

Para a análise da capacidade inovativa foram utilizados indicadores dos estudos de Guimarães et al. (2019) e Severo et al. (2019), pois os autores aplicaram suas escalas em empresas no Brasil e tiveram resultados significativos. Assim, para a capacidade de inovar são utilizadas 2 questões. Para a análise do desempenho foram utilizados indicadores adaptados dos estudos de Guimarães et al. (2019), Severo; Guimarães; Dorion (2017) e Corrêa et al. (2017). Estes estudos conseguiram reduzir a análise do desempenho a partir da análise de 4 questões, que foram utilizadas no questionário desta pesquisa. O questionário completo está disponível no APÊNDICE A.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir de uma amostra de 54 gestores de hotéis e foram analisados com o *software* estatístico SPSS versão 19.0.

O universo da pesquisa consistiu de 2.991 hotéis. A lista com o nome dos hotéis foi obtida a partir do CADASTUR, que é o cadastro dos prestadores de serviços de turismo divulgada pela MTUR (CADASTUR, 2022). A partir desta lista foram pesquisados telefones, *whatsapp*, e-mails de contato e nome de gestores responsáveis. Não foram obtidas todas estas informações em todos os hotéis, em alguns casos se conseguiu nome de gestor, *whatsapp* e tudo o mais, e em outros casos só foi possível obter um e-mail de contato e às vezes sendo o e-mail apenas do setor de reservas. Ligações com explicação do objetivo da pesquisa foram feitas, mas apenas em 12 hotéis consegui falar diretamente com o gerente.

Assim, entrou-se em contato com todos os 2.991 hotéis entre os meses de novembro de 2022 e janeiro de 2023, com uma pausa de 1 semana entre o feriado de Natal e Ano Novo. Sendo finalizada a lista em média a cada 1 semana e meia. Depois recomeçando novamente. De modo que cada hotel foi contatado em média 7 vezes. Para responder ao questionário (APÊNDICE A) os gestores precisavam ter conhecimento sobre a gestão do hotel e seu desempenho, de modo que nos contatos foi informado que apenas gerentes, diretores ou responsáveis respondessem ao questionário.

Os hotéis ou respondentes não foram identificados em nenhum momento da pesquisa. Era necessário apenas o preenchimento de um e-mail válido para a continuação do questionário e nenhuma das questões solicitava nome ou qualquer tipo de identificação. Desta maneira, foi possível apenas identificar o tamanho médio dos hotéis que responderam a partir da questão PH1, que questiona o número de empregados do hotel. Os resultados mostraram que os hotéis possuem em média 66 funcionários.

Antes de iniciar o questionário, foi apresentado aos respondentes um breve resumo dos objetivos da pesquisa e o modo de preenchimento do questionário, que

são afirmações e cada respondente identifica seu nível de concordância ou não concordância.

Assim, levando-se em conta o universo de 2.991 hotéis, a amostra de 54 hotéis foi obtida. Embora a amostra tenha sido pequena, de acordo com Hair (2009) “Como nenhum item isolado é uma medida perfeita de um conceito, devemos confiar em várias medidas diagnósticas para avaliar consistência interna”. (Hair, 2009, p.126). Entre as medidas para analisar a confiabilidade da amostra, um dos mais utilizados é o Alpha de Cronbach. Esse teste avalia a consistência de toda a escala. Além disso, foram realizados Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e o Teste de Barlett. O Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica o quão apropriada é a amostra para o uso da análise fatorial. O Teste de Barlett mostra se existe alguma correlação entre as questões que invalidariam a análise. Os resultados destes três testes são apresentados em seguida.

Inicialmente foi realizado o teste de Alpha de Cronbach para cada uma das dimensões analisadas conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Alpha de Cronbach de cada uma das dimensões

Dimensões	Alpha de Cronbach
CDD	0,837
CDA	0,946
CDR	0,860
Cap. de Inovar	0,745
Desempenho	0,847

Fonte: Valença (2023).

Os resultados da Tabela 1 mostram que os índices de confiabilidade de cada uma das dimensões foram satisfatórios, pois todos os resultados estão acima de 0,7 (Hair et al., 2009). Além disso, a escala utilizada possui uma consistência interna que permite a análise.

Os resultados do Teste KMO e do Teste de Barlett são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Barlett

Dimensões	Kaiser-Meyer-Olkin	Teste de Barlett
CDD	0,761	<0,001
CDA	0,893	<0,001
CDR	0,711	<0,001
Cap. de Inovar	0,568	<0,001
Desempenho	0,729	<0,001

Fonte: Valença (2023).

De acordo com a Tabela 2, se observa que todos os KMO's apresentaram resultado acima de 0,5, o que corresponde a um número ideal. Além disso, 4 das 5 dimensões estão acima de 0,7 o que significa que a amostra foi considerada adequada e significativa para a execução da AFC.

Já o teste de esfericidade de Barlett, mostrou que todos estão abaixo de 0,001. Isso também indica que a amostra é significativa e não apresenta correlações que invalidam a AFC. Desse modo, foi possível continuar com a AFC.

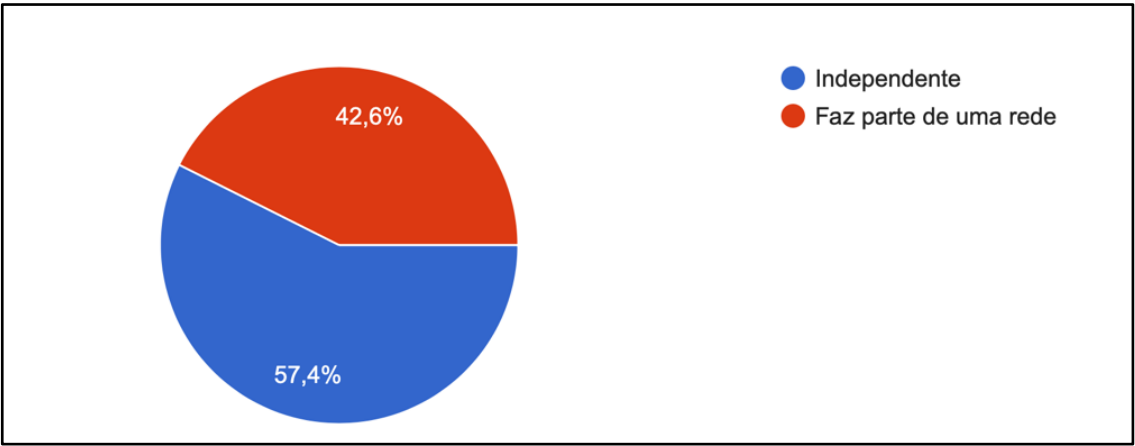
Além da AFC, foi realizada a estatística descritiva para observar de um modo geral os resultados.

4.1 Resultados da Estatística Descritiva

A descrição dos dados é apresentada a seguir com o objetivo de compreender as respostas obtidas. Os dados foram armazenados em uma planilha de Excel e a partir desta foram geradas as figuras apresentadas nesta seção.

A Figura 2 mostra as respostas quanto ao tipo de gestão da empresa, se é uma empresa independente ou individual ou se faz parte de uma rede.

Figura 2 - Gestão da empresa

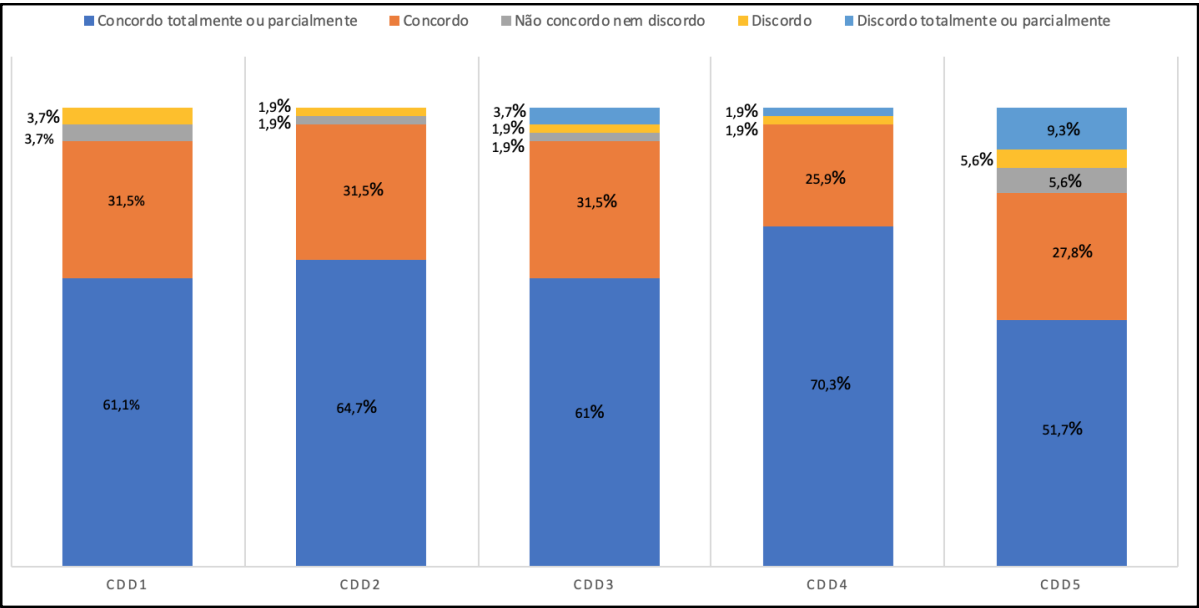


Fonte: Valença (2023).

A Figura 2 mostra que 57,4% dos respondentes são de hotéis que são independentes, e 42,6% são de hotéis que fazem parte de alguma rede de hotéis ou cadeia hoteleira.

A primeira capacidade dinâmica avaliada foi a capacidade de detecção que é apresentada da Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Questões da Capacidade de Detecção



Fonte: Valença (2023).

Quanto a todas as capacidades dinâmicas de detecção, observa-se que a maior parte das empresas apresenta capacidade de observar e monitorar a situação do mercado, embora algumas admitam que não realizam estas ações. As empresas que admitem que não realizam ações relacionadas à capacidade de detecção são empresas que não costumam buscar informações externas que possam trazer novas oportunidades.

A CDD1 é referente ao fato de a empresa monitorar a evolução estrutural dos seus negócios/setor. Percebe-se que 61,1% concorda totalmente com a afirmação e 31,5% concorda. Em outras palavras, 92,2% das empresas pesquisadas costumam monitorar a evolução do mercado.

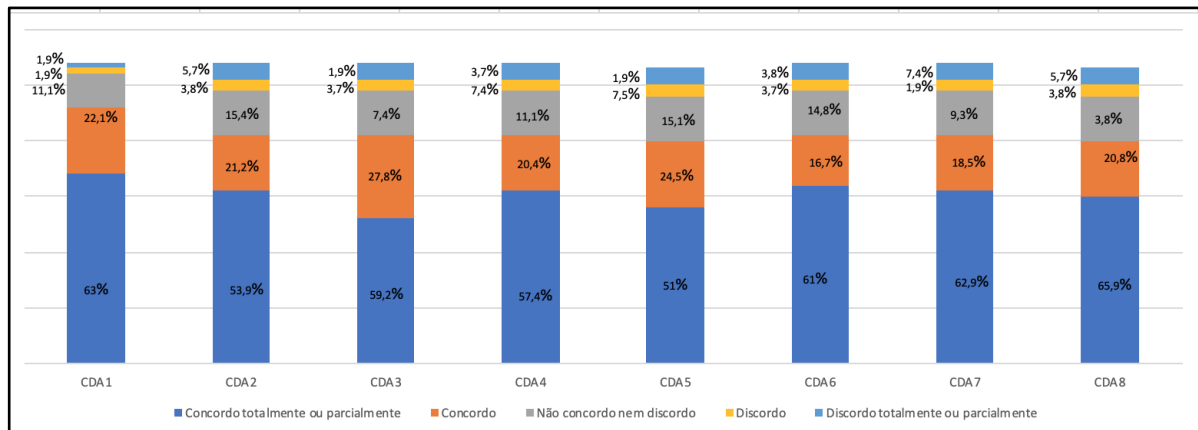
A CDD2 afirma que a empresa monitora e compreende as demandas atuais e latentes do mercado, fornecedores e concorrentes. Os resultados mostram que 96,2% concordam em algum grau com esta afirmação.

A CDD3 alega que os gestores sabem interpretar o ambiente de negócios. Observa-se nesta questão que embora a maioria, 92,5%, concorde com a afirmação, vemos que 5,6% afirmam que os gestores não compreendem ou não interpretam o seu ambiente de negócios.

A CDD4 declara que a empresa está constantemente buscando informações de diversas fontes de conhecimento disponíveis, tanto formais quanto informais. Surpreendentemente 3,7% discordam desta afirmação, o que mostra que algumas empresas não buscam informações externas. Por outro lado, nota-se que 96,3% concordam com a declaração.

A CDD5 diz que a empresa aloca recursos para atividades de pesquisa e análise de informações para descobrir novas oportunidades. Quando se trata de alocar recursos com pesquisas e informações, 79,5% investem em atividades de pesquisa e análise de informações. Entretanto, 14,9% discordam em algum grau, o que provavelmente significa que não existe nenhum tipo de alocação de recursos destinada à pesquisa e análises de informações de mercado.

Sobre a capacidade de apreensão, os resultados são mostrados na Figura 4:

Figura 4 - Questões da Capacidade de Apreensão

Fonte: Valença (2023).

A capacidade de detecção envolve a capacidade da empresa de aproveitar as oportunidades existentes e de responder a estas oportunidades (Ortbach et al, 2012). Para conseguir isso, as questões sobre a capacidade de detecção abordam aspectos da existência de um plano de negócio ou da descrição e clareza dos objetivos da empresa. Embora a maioria apresente algum grau de concordância com as afirmativas, vê-se que o percentual de respondentes que não concorda e nem discorda aumentou significativamente, atingindo a marca de 10%. Isto pode indicar que algumas empresas percebem que existem falhas em sua capacidade de detecção, não especificam de modo claro seus objetivos, não buscam informações e/ou não avaliam opções antes de tomar decisões.

De maneira similar, percebe-se que o nível de discordância aumentou na capacidade de detecção, chegando a quase 10% em algumas questões - provavelmente porque também envolvem o uso de informações na prática e ações de resposta. Talvez isso seja um indicativo de que as empresas tenham alguma dificuldade neste sentido e sua capacidade de detecção precise de melhorias significativas.

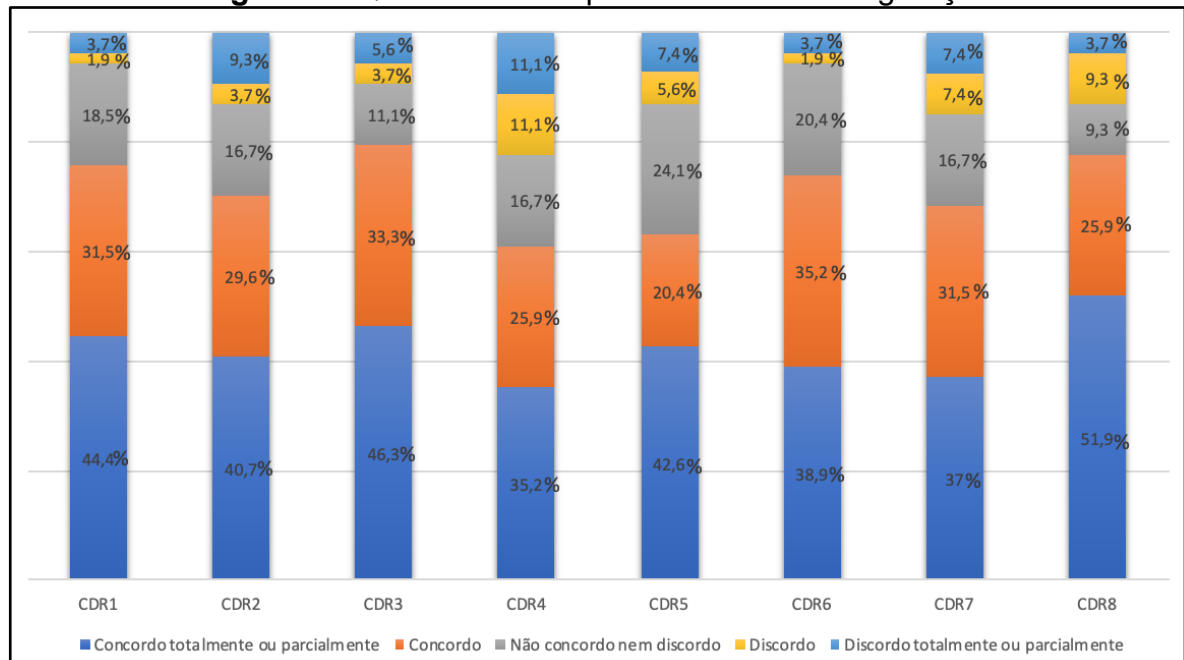
Especificamente a CDA1 trata da capacidade da empresa de criar e se ajustar quando necessário. A Figura 5 mostra que 85,1% das empresas têm capacidade de criar e de se ajustar quando necessário. Destaca-se que 11,1% do total não concorda e nem discorda quanto a esta questão, o que parece indicar, ou que a empresa não possui um plano de negócio, ou a existência de objetivos claros é deficientes para que possa opinar sobre esta questão.

A CDA2 afirma que o plano de negócios da empresa deixa claro qual é a proposta de valor da empresa. Observa-se que 75,1% das empresas têm no seu plano de negócios a clareza da proposta de valor. Neste caso, vê-se novamente que 15,4% não concordam e nem discordam, o que pode indicar a falta de plano de negócios para responder.

A CDA3 afirma que o plano de negócios da empresa estima custos e receitas para atender às necessidades dos clientes. A CDA4, por sua vez, declara que as tecnologias mais apropriadas para o negócio estão identificadas no plano de negócios. Pela Figura 5 nota-se que 87,1% das empresas têm no seu plano de negócios custos e receitas para atender às necessidades dos clientes (CDA3) e 78% das empresas têm no seu plano de negócios a identificação das tecnologias apropriadas (CDA4).

Ainda na Figura 4 percebe-se que 76,7% das empresas têm no seu plano de negócios a estrutura da cadeia de valor e do seu posicionamento (CDA5). Assim, 77,7% das empresas têm no seu plano de negócios a identificação e segmentação do mercado-alvo (CDA6) e 81,4% das empresas deixam claro no seu plano de negócios como é feito negócios no mercado (CDA7). A última questão afirma que a empresa sempre avalia várias alternativas antes de tomar uma decisão. A Figura 5 também destaca que 86,7% concordam e avaliam as possíveis alternativas para tomadas de decisões. No entanto, 9,5% responderam que discordam em algum grau desta afirmação; ou seja, a empresa não avalia alternativas antes de tomar uma decisão.

A terceira capacidade dinâmica analisada é a Capacidade de Reconfiguração. Esta capacidade foi formada por 8 questões cujos resultados são apresentados na Figura 5:

Figura 5 - Questões da Capacidade de Reconfiguração

Fonte: Valença (2023).

Na Figura 6, percebe-se que assim como na capacidade anterior, a capacidade de reconfiguração apresenta um maior percentual de empresas que discordam em algum grau das afirmações e que não concordam e não discordam. A capacidade de reconfiguração se refere à capacidade da empresa de gerenciar as mudanças, em outras palavras, isso indica que a empresa consegue ao observar alguma oportunidade e consegue realizar mudanças no seu modelo de negócios para aproveitar as oportunidades. Sendo assim, o percentual significativo de empresas que não concordaram em algum grau com as afirmações pode indicar que as empresas mostram alguma dificuldade em aplicar as mudanças na empresa e assim aproveitar as oportunidades.

Sobre cada uma das questões, vê-se que na CDR1 75,4% das empresas conseguem identificar externamente ativos complementares às suas necessidades. Quanto a esta questão, o percentual de respondentes que não concordam ou discordam está bem elevado - um total de 18,5%. Resultado similar é obtido na CDR2, que mostra que 70,3% das empresas conseguem identificar e integrar os ativos identificados externamente, de forma que os os que não concordam ou discordam totalizam 18,5%, o mesmo percentual da questão anterior. Este resultado parece ser coerente, pois se a empresa não pode responder de modo positivo quanto a se

consegue identificar os ativos externos, também não teria condições de responder se consegue desenvolver estes ativos externos.

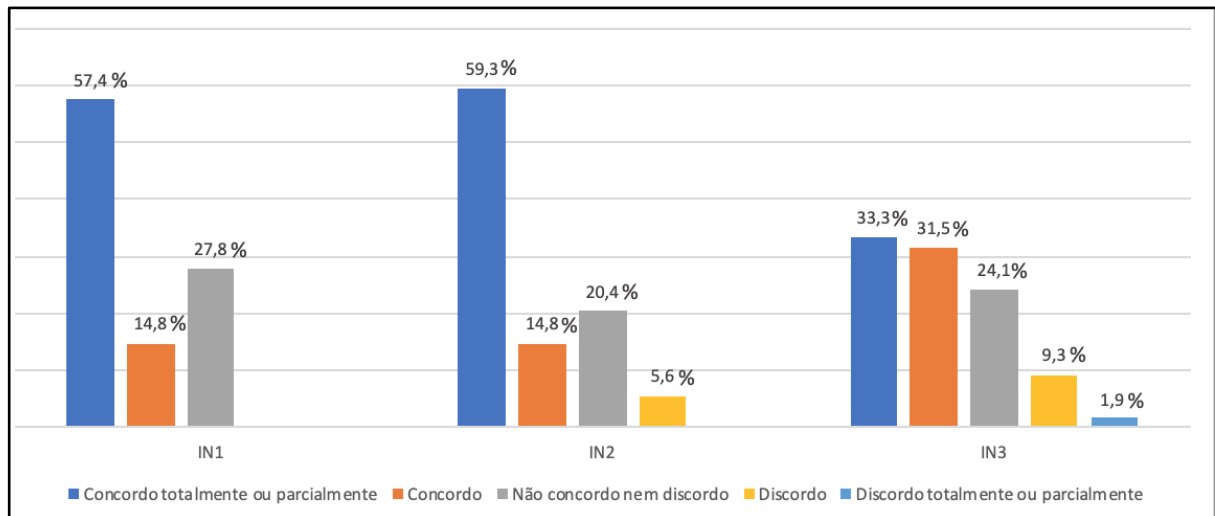
A CDR3 apresenta que 79,3% das empresas conseguem identificar oportunidades de parcerias com organizações externas. Com a mesma ideia, a CDR4 mostra que 61,1% das empresas acham fácil implementar e gerenciar parcerias externas. Destaca-se que 24% não acham fácil gerenciar e implementar tais parcerias.

No que tange às parcerias, a CDR5 também demonstra que 63% das empresas acham fácil integrar os benefícios de parcerias externas, mas 17% não consideram fácil e 26,4% não concordam e nem discordam desta afirmação, o que indica que talvez não considerem nem fácil nem difícil a integração dos benefícios das parcerias externas. A CDR6 mostra que cerca de 74,1% das empresas observam que os benefícios de suas parceiras externas geram valor para os clientes. Embora o percentual de discordância desta questão seja baixo, percebe-se que 20,4% não concordam e nem discordam, o que talvez mostre que os benefícios das parcerias externas ainda não estejam muito claros ou definidos para estas empresas.

A questão CDR7 afirma que a empresa consegue integrar conhecimento e *know-how* de parceiros. Os resultados na Figura 5 mostram que 68,5% das empresas consideram que as mesmas conseguem integrar conhecimento e *know-how*. Similarmente às questões anteriores, 18,5% não concordaram e nem discordaram desta afirmação. A CDR8 esclarece que 77,8% das empresas afirmam que conseguem gerenciar e monitorar formas de proteger seus segredos e sua propriedade intelectual, ou seja, as empresas estão preocupadas com qualquer tipo de novidade que venha a ser implementada, de forma a não permitir cópias por concorrentes.

Entretanto, 13% discordam em algum grau desta afirmação e 9,3% não concordam e nem discordam. Isso pode indicar alguma dificuldade quanto ao modo de gerenciar as novidades implementadas e às formas de proteger tais novidades. Esse cenário parece ser natural, pois no setor de turismo não existem barreiras efetivas para proteger as empresas contra imitações (Nieves; Quintana; OSORIO, 2015).

A Figura 6 a seguir apresenta os resultados obtidos a partir da Capacidade de Inovar.

Figura 6 - Questões da Capacidade de Inovar

Fonte: Valença (2023).

A Capacidade de Inovar aborda se concentra em compreender se os produtos e serviços das empresas são superiores aos dos concorrentes e se estes incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos. De modo geral, percebe-se na Figura 6 que nas questões que tratam do fato de os serviços serem superiores aos dos concorrentes (questões IN1 e IN2), a maior parte das empresas concordam em algum grau com a afirmação (72,2% na IN1 e 74,2% na IN2).

Destaca-se que apenas a IN2 trata especificamente dos produtos e serviços como sendo superiores em termos de funcionalidade e recursos. Nesse sentido, 5,6% dos que responderam discordam da afirmação, ou seja, uma parte afirma que os produtos e serviços dos concorrentes são superiores aos seus em termos de funcionalidade e recursos.

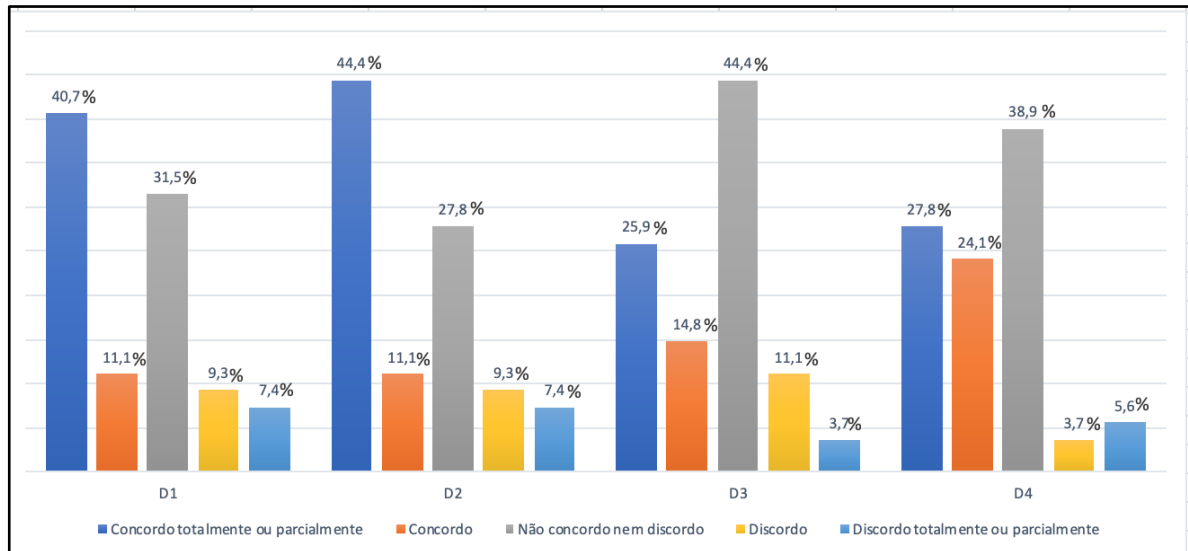
Em ambas as questões, IN1 e IN2, uma grande parte optou por não concordar e nem discordar, 27,8% na IN1 e 20,4% na IN2. Esse resultado parece indicar que existem empresas que não consideram seus produtos e serviços nem superiores nem inferiores aos dos concorrentes, ou seja, as duas ofertas de produtos e serviços são similares.

A questão IN3 afirma que seus produtos e serviços incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos. Nesta questão, 64,8% concordam com a afirmação, o que demonstra que seus produtos/serviços devem incorporar estes tipos de conhecimentos. Mas 11,2% discordaram da afirmação em algum grau. Similarmente às questões anteriores, 24,1% não concordam e nem discordam, o que

pode indicar, que de modo geral, existe uma dificuldade de algumas empresas na sua capacidade de inovar.

Sobre a dimensão Desempenho, os resultados são apresentados na Figura 7:

Figura 7 - Questões do Desempenho



Fonte: Valença (2023).

As questões sobre o desempenho afirmam que a empresa possui retornos maiores e custos menores em relação à concorrência, e que o desempenho geral foi melhor que o dos concorrentes. Assim, percebe-se de modo geral que cerca da metade das empresas concorda e afirma que seu desempenho se sobressaiu à competição. Entretanto, vê-se que existe um grande percentual de empresas que optaram por não concordar e nem discordar, o que pode indicar que estas empresas não tiveram um desempenho nem melhor e nem pior do que seus concorrentes, na verdade o desempenho se manteve igual.

Outra possibilidade é que este percentual também indique que as empresas não possuem informações suficientes sobre seus concorrentes para responder de modo afirmativo ou negativo nesta questão.

Especificamente, a questão D1 mostra que cerca de 51,8% das empresas concordam totalmente ou em parte que seus retornos de investimentos são superiores aos dos concorrentes. Cerca de 16,7% discordam totalmente ou em parte, ou seja, consideram que seus retornos não são superiores, e 31,5% não concordam e nem discordam.

A questão D2 identifica se os retornos dos ativos são superiores aos dos concorrentes, e como esperado, os percentuais se mantiveram num patamar aproximado ao da questão anterior. A Figura 7 mostra que 55,5% das empresas concordam totalmente ou em parte que o retorno de seus ativos é superior, além de esclarecer que 27,8% não concordam e nem discordam da afirmação.

No que tange aos custos, a questão D3 afirma que estes são inferiores aos dos concorrentes. Neste caso, percebe-se que apenas 40,7% afirmam positivamente que seus custos são inferiores, enquanto a grande maioria dos respondentes, 44,4%, não conseguiu dizer se seus custos são maiores ou menores, ou simplesmente quiseram dizer que seus custos são similares aos dos concorrentes.

Por fim, a questão D4 trata do desempenho geral da empresa no ano anterior em comparação aos concorrentes. Nesse sentido, a Figura 8 mostra que cerca de 51,9% das empresas concordam totalmente ou em parte que seu desempenho geral foi superior ao desempenho geral do principal concorrente.

Por outro lado, 38,9% não concordam e nem discordam. Vê-se aqui também um grande percentual de respondentes que não puderam afirmar que seu desempenho foi superior ou inferior ao desempenho dos concorrentes, o que pode indicar que simplesmente o seu desempenho em geral não apresentou grandes divergências em relação aos dos seus concorrentes.

Após a análise descritiva dos dados, pode-se aprofundar mais as informações obtidas com os resultados da AFC.

4.2 Resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A AFC tem como objetivo primário analisar a estrutura de relações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes. Em outras palavras, este modelo analisa as correlações entre as questões que compõem o questionário (variáveis observáveis) e observa se estas fazem parte do seu grau de relação com o fator, também chamado de dimensão ou constructo (variáveis latentes). De acordo com Hair (2009), a AFC é utilizada quando se deseja analisar um fator, mas este não pode ser medido através de uma única variável. Assim, como um dos objetivos da presente pesquisa é medir e analisar as capacidades dinâmicas, que não podem ser medidas a partir de uma única questão, o uso da AFC se mostrou apropriado para os objetivos deste estudo.

Inicialmente foi analisada a comunalidade de cada uma das questões. A comunalidade serve para verificar a variância total que cada questão carrega em relação ao seu constructo, mostrando assim se a mesma pertence ao seu conjunto respectivo de questões (Hair, 2009). Os resultados das comunalidades são apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 - Comunalidades e cargas fatoriais

Questões	Comunalidades	Cargas fatoriais
CDD1	.516	.718
CDD2	.735	.858
CDD3	.536	.732
CDD4	.620	.787
CDD5	.630	.794
CDA1	.751	.866
CDA2	.844	.919
CDA3	.762	.873
CDA4	.577	.760
CDA5	.745	.863
CDA6	.761	.872
CDA7	.789	.888
CDA8	.589	.768
CDR1	.790	.637
CDR2	.784	.693
CDR3	.548	.740
CDR4	.697	.688
CDR5	.719	.783
CDR6	.613	.697

CDR7	.700	.817
CDR8	.472	.622
IN1	.818	.904
IN2	.857	.926
IN3	.354*	.595
D1	.896	.946
D2	.932	.965
D3	.235*	.485*
D4	.792	.890

Fonte: Valença (2023).

A Tabela 3 mostra que todas as comunalidades, exceto a IN3 e D3, apresentaram resultados acima de 0,5. Isto indica que uma parte da questão não é explicada pelo conjunto do qual esta faz parte. A IN3 afirma que os novos serviços incorporam novos conhecimentos tecnológicos, de forma que uma parte de sua variância é explicada por outros fatores, e apenas 35,4% dos resultados são explicados pela dimensão da capacidade de inovar. Por outro lado, a D3 afirma que os custos operacionais são inferiores aos custos dos concorrentes, e de maneira similar, isto indica que sua variância é em parte explicada por outros fatores e que 23,5% desta variância é explicada pela dimensão de desempenho. Ainda assim, nenhuma das questões se apresentou como parte de um outro constructo diferente dos quais fazem parte respectivamente. Ou seja, a IN3 faz parte do constructo capacidade de inovar e a D3 faz parte do constructo desempenho.

A Tabela 3 ainda observa que as cargas fatoriais apresentam correlações entre as variáveis latentes, ou questões, e o fator ou constructo. Os resultados das cargas fatoriais mostram que apenas a D3 apresentou carga fatorial abaixo de 0,5, embora bem próxima (48,5%). A D3 afirma que o custo da empresa é inferior ao dos concorrentes. Este resultado indica que existe 48,5% de correlação entre o desempenho e o custo da empresa.

Cargas fatoriais acima de 0,5 confirmam que cada questão carrega uma porção de explicação mais significativa da dimensão geral. Isto foi observado em

todas as outras questões, inclusive algumas com mais 90% como, por exemplo, a CDA2 que afirma que o plano de negócios deixa claro a proposta de valor da empresa. Cerca de 91,9% da variância é explicada pela dimensão capacidade de apreensão, confirmando assim a validade das questões para análise das capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho.

Adicionalmente, foi feita a Correlação de Pearson para avaliar a relação entre cada uma das variáveis observáveis, ou seja, foi analisada não apenas a relação entre as questões e sua dimensão, mas também entre cada uma das questões. As variáveis que estão acima de 0,7, estatisticamente, podem dizer a mesma coisa (multicolinearidade), mas teoricamente não. Este número também pode indicar que exista uma alta correlação entre as variáveis. Portanto, mesmo as variáveis que apresentaram valor acima de 0,7 permaneceram. Ainda sobre os resultados, quanto mais próximo dos extremos -1 e 1, maior a correlação. O -1 indica que existe uma correlação inversa. Assim, observa-se os resultados na Tabela 4:

Tabela 4 - Correlação de Pearson

	CDD1	CDD2	CDD3	CDD4	CDD5	CDA1	CDA2	CDA3	CDA4	CDA5	CDA6	CDA7	CDA8	CDR1	CDR2	CDR3	CDR4	CDR5	CDR6	CDR7	CDR8	IN1	IN2	IN3	D1	D2	D3	D4
CDD1	1																											
CDD2	.730*	1																										
CDD3	.325	.506	1																									
CDD4	.335	.525	.568	1																								
CDD5	.421	.552	.474	.626	1																							
CDA1	.452	.509	.529	.467	.526	1																						
CDA2	.542	.512	.470	.440	.584	.776*	1																					
CDA3	.509	.519	.597	.498	.509	.654	.790*	1																				
CDA4	.321	.467	.524	.385	.519	.558	.722*	.677	1																			
CDA5	.489	.465	.496	.356	.458	.675	.732*	.779*	.638	1																		
CDA6	.463	.422	.443	.305	.382	.727*	.792*	.644	.545	.748*	1																	
CDA7	.520	.544	.494	.452	.546	.660	.793*	.765*	.592	.714*	.827*	1																
CDA8	.523	.465	.368	.305	.540	.645	.662	.558	.528	.571	.599	.663	1															
CDR1	.386	.285	.331	.371	.468	.325	.451	.450	.376	.352	.272	.329	.398	1														
CDR2	.392	.415	.394	.483	.619	.415	.476	.494	.386	.424	.351	.477	.491	.807*	1													
CDR3	.477	.584	.429	.474	.637	.500	.470	.423	.506	.461	.252	.392	.505	.486	.419	1												
CDR4	.412	.527	.303	.250	.356	.352	.346	.263	.277	.221	.169	.182	.243	.209	.290	.502	1											
CDR5	.278	.369	.356	.180	.380	.448	.351	.361	.323	.409	.230	.225	.233	.334	.339	.484	.617	1										
CDR6	.324	.356	.375	.222	.257	.312	.390	.292	.212	.386	.353	.310	.268	.341	.381	.351	.523	.590	1									
CDR7	.354	.485	.389	.351	.477	.423	.363	.349	.262	.492	.302	.369	.289	.405	.550	.585	.506	.608	.621	1								
CDR8	.388	.457	.478	.270	.544	.508	.481	.514	.379	.524	.375	.521	.579	.441	.494	.626	.202	.414	.211	.552	1							
IN1	.043	.123	.242	.049	.298	.280	.272	.366	.187	.460	.321	.301	.309	.322	.346	.297	.023	.190	.163	.214	.406	1						
IN2	.053	.191	.196	.049	.423	.307	.298	.307	.215	.399	.234	.286	.245	.260	.383	.406	.227	.346	.134	.345	.427	.811*	1					
IN3	.135	.187	.096	.239	.426	.207	.298	.345	.347	.194	.169	.298	.177	.605	.572	.244	-.016	.095	.017	.157	.316	.301	.367	1				
D1	.233	.309	.173	.180	.300	.393	.395	.377	.153	.410	.394	.415	.327	.242	.300	.347	.001	.123	.137	.209	.312	.611	.588	.225	1			
D2	.238	.349	.220	.211	.348	.400	.442	.434	.214	.421	.428	.468	.380	.297	.355	.337	.010	.131	.158	.170	.351	.631	.580	.268	.941*	1		
D3	-.035	.123	-.057	-.025	-.048	.015	.120	.131	.054	.016	.143	.102	-.117	-.129	-.044	-.261	-.027	.078	-.092	-.099	-.099	.029	.085	.059	.336	.356	1	
D4	.206	.370	.322	.280	.409	.452	.451	.435	.345	.376	.372	.499	.419	.256	.328	.351	.076	.202	.193	.217	.346	.445	.443	.298	.770*	.818*	.274	1

* > 0,7

Fonte: Valença (2023).

Na Tabela 4 nota-se que na questão D1 (os retornos dos investimentos são superiores aos dos concorrentes) a variável com maior correlação é a IN2 (os produtos/serviços em termos de funcionalidade e recursos são superiores aos dos

concorrentes), o que teoricamente, pode indicar que os retornos dos investimentos (D1) estão altamente relacionados ao fato de os produtos e serviços serem superiores aos dos concorrentes (IN2). Em outras palavras, quanto mais produtos e serviços forem superiores aos dos concorrentes em termos de funcionalidades e recursos, maiores serão os retornos dos investimentos.

A questão D2 (os retornos dos ativos são superiores aos dos concorrentes) apresentou maior correlação com as questões IN1 (a qualidade dos produtos/serviços é superior aos dos concorrentes) e IN2 (os produtos/serviços em termos de funcionalidade e recursos são superiores aos dos concorrentes), o que pode indicar que os retornos dos ativos da empresa (D2) estão correlacionados aos produtos e serviços e ao fato de estes serem superiores aos dos concorrentes em termos de qualidade, funcionalidade e recursos (IN1 e IN2).

Sobre as questões de capacidade de inovar, destaca-se que a questão IN3 (os produtos/serviços incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos) apresenta correlação mais significativa com as questões da capacidade de reconfiguração. A CDR1 (identifica externamente ativos complementares) e CDR2 (integra e incorpora os ativos identificados externamente) podem indicar que a empresa incorpora novos conhecimentos tecnológicos em seus produtos e serviços (IN1), ao passo que identifica externamente ativos complementares (CDR1) e integra/desenvolve estes ativos na empresa (CDR2).

Por fim, os números observados na Tabela 4 ainda podem indicar - no que se refere à capacidade de inovar - que os resultados mais significativos estão na capacidade de reconfiguração da empresa. Em outras palavras, a empresa detém capacidade de adaptar, integrar e implementar as oportunidades identificadas.

4.3 Resultados da Regressão Linear Múltipla (RLM)

A regressão linear múltipla foi realizada a fim de analisar a relação existente entre as variáveis dependentes e independentes. As variáveis dependentes são as variáveis relacionadas à capacidade de inovar (IN1, IN2 e IN3) e as relacionadas ao desempenho (D1, D2, D3 e D4). As variáveis independentes são todas as variáveis relacionadas às capacidades dinâmicas de detecção, de apreensão e de

reconfiguração. Assim, primeiro são realizadas as análises com a capacidade de inovar e, em seguida, no tópico posterior, as análises em relação ao desempenho. Em todos os casos o método utilizado foi o método “inserir” (SPSS, versão 19.0) que obtém os dados de todas as variáveis independentes e analisa os resultados de todas em conjunto.

Ou seja, o modelo escolhido não exclui as variáveis que não apresentam resultados significativos e pode impactar no resultado geral de significância. O método “passo a passo” (SPSS, versão 19.0) foi utilizado apenas ao analisar a relação entre a capacidade de inovar e o desempenho para aumentar a compressão sobre quais variáveis de fato impactam nos resultados dos hotéis. Pois este último método analisa o modelo apenas com as variáveis que impactam de modo significativo na dimensão ou constructo observado.

4.3.1 Resultados da RLM das capacidades dinâmicas e capacidade de inovar

Inicialmente, foi analisada a relação entre as capacidades dinâmicas e as variáveis independentes IN1, IN2 e IN3. Observando os resultados que foram confirmados com a análise fatorial confirmatória, isto é, quanto ao fato de as questões das capacidades dinâmicas fazerem parte do fator, foi possível realizar a regressão linear múltipla considerando as capacidades de inovação como um fator único. Assim, são apresentados os resultados do R , R^2 e R^2 ajustado.

O R é o coeficiente de relação múltipla e indica o grau de relação entre as variáveis. Quanto mais próximo de 1 melhor é a explicação da variável. O R^2 é o coeficiente de determinação e indica a variação que a variável dependente sofre pela variável independente. O R^2 ajustado é o mesmo R^2 , com a diferença que na regressão múltipla o ajustado leva em consideração todas as variáveis independentes analisadas e realiza o ajuste necessário. Então, é natural que exista alguma proximidade entre os dois valores. Neste caso, tanto o R , quanto o R^2 e o R^2 ajustado das variáveis dependentes de capacidade de inovar 1 (a qualidade dos serviços é superior aos concorrentes), são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Coeficientes de ajuste do modelo da IN1

Variáveis		Coeficientes			
Dependente	Independente	R	R ²	R ² ajustado	Durbin-Watson
IN1	Capacidades Dinâmicas de Detecção	0,412	0,170	0,083	1.973
IN1	Capacidades Dinâmicas de Apreensão	0,499	0,249	0,106	2.078
IN1	Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	0,455	0,207	0,062	1.928

Fonte: Valença (2023).

Na Tabela 5 a IN1 analisa as relações existentes entre as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração e a capacidade de inovar 1. Assim, percebe-se que sobre o R os valores estão bem próximos, 0,412 para a capacidade de detecção, 0,499 para a capacidade de apreensão e 0,455 para a capacidade de reconfiguração. Isto indica que parte da variável IN1 (produtos/serviços são superiores aos concorrentes) é explicada em 41,2% pela capacidade de detecção, em 49,9% pela capacidade de apreensão e em 45,5% pela capacidade de reconfiguração.

Destaca-se ainda que o fato de existirem valores abaixo de 0,5 no R, o que pode indicar apenas que existem outros motivos que influenciam a capacidade de inovar e que não são explicadas pelo modelo apresentado nesta pesquisa. Por exemplo, autores como Victorino et al. (2005) e Nasution et al. (2011) dizem que questões como tipo de hotel e o empreendedorismo são itens que podem influenciar a capacidade de inovar, e tais questões não são abordadas neste modelo.

Ainda na Tabela 5, o R² ajustado apresenta resultados 0,083 para a capacidade de detecção, 0,106 para a capacidade de apreensão e 0,062 para a capacidade de reconfiguração. Estes resultados apontam que existem variações que a capacidade de inovar pode vir a sofrer, caso qualquer alteração ocorra nas capacidades dinâmicas. Estes resultados como um todo mostram que o modelo é válido para a

variável IN1. Além disso, o teste Durbin-Watson das três variáveis apresenta valores próximos de 2, o que indica que não existe autocorrelação entre as variáveis e o modelo é válido.

Similarmente é feita essa análise para a variável IN2 (produtos/serviços em termos de funcionalidade e recursos são superiores aos concorrentes) na Tabela 6.

Tabela 6 - Coeficientes de ajuste do modelo da IN2

Variáveis		Coeficientes			
Dependente	Independente	R	R ²	R ² ajustado	Durbin-Watson
IN2	Capacidades Dinâmicas de Detecção	0,543	0,295	0,222	2.138
IN2	Capacidades Dinâmicas de Apreensão	0,437	0,191	0,036	2.164
IN2	Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	0,608	0,369	0,255	2.177

Fonte: Valença (2023).

Na Tabela 6 percebe-se que quanto ao R, o maior valor (0,608) se encontra nas variáveis que relacionam as capacidades de reconfiguração (CDR's) à variável IN2. Isto mostra que parte da variável IN2 é melhor explicada pela capacidade de reconfiguração, sem descartar que as capacidades de detecção e apreensão também conseguem explicar de modo significativo parte da variável IN2. Com respeito ao R² ajustado, a capacidade de detecção apresentou resultado de 0,222, a capacidade de apreensão 0,036 e a capacidade de reconfiguração 0,255. Similarmente à capacidade de inovar 1, nota-se que existem variações que a IN2 pode vir a sofrer, isto é, caso existam alterações nas capacidades dinâmicas. O Durbin-Watson se mostrou novamente satisfatório e o modelo do IN2 é, portanto, válido. A Tabela 7 apresenta os coeficientes de ajuste da IN3.

Tabela 7 - Coeficientes de ajuste do modelo da IN3

Variáveis		Coeficientes			
Dependente	Independente	R	R ²	R ² ajustado	Durbin-Watson
IN3	Capacidades Dinâmicas de Detecção	0,444	0,197	0,113	1.615
IN3	Capacidades Dinâmicas de Apreensão	0,554	0,307	0,175	1.907
IN3	Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	0,685	0,469	0,373	1.730

Fonte: Valença (2023).

Na Tabela 7 compreende-se que o R, similar à IN2, apresenta maiores valores na capacidade de reconfiguração (0,685). Isto significa que 68,5% da variável IN3 é explicada pela capacidade de reconfiguração. Novamente, sem descartar o fato de que as capacidades de detecção e apreensão também apresentam valores significativos de explicação sobre a variável IN3. Quanto ao R² ajustado, a capacidade de reconfiguração também foi o que apresentou maior valor (0,373), de forma que, as capacidades de detecção e apreensão também apresentam valores que podem levar a IN3 a sofrer alterações. Analogamente ao teste Durbin-Watson, este resultado se mostrou satisfatório quanto ao modelo apresentado.

Além disso, é necessário analisar os resultados do modelo de regressão e ANOVA para as variáveis dependentes IN1, IN2 e IN3. Assim, inicialmente é verificado se o modelo estimado é melhor que o modelo nulo. Os resultados podem ser observados na Tabela 8::

Tabela 8 - Resultados IN1 modelo regressão e ANOVA

Capacidades Dinâmicas de Detecção	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	12.486	5	2.497	1.965	0,101
Residual	60.996	48	1.271		
Total	73.481	53			

Capacidades Dinâmicas de Apreensão	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	18.143	8	2.268	1.744	0,116
Residual	54.602	42	1.300		
Total	72.745	50			

Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	14.704	8	1.838	1.433	0,210
Residual	56.428	44	1.282		
Total	71.132	52			

Fonte: Valença (2023).

O valor-p deve ser $<0,05$ para que o modelo seja significativo. Os resultados da Tabela 8 mostram que este modelo não é significativo, ou seja, este modelo que relaciona a capacidade de inovar 1 (a qualidade dos serviços é superior aos concorrentes) às capacidades dinâmicas não é significativo estatisticamente para a análise de variância. Em outras palavras, isto quer dizer que houveram diferenças entre as médias de respostas que fizeram com que na análise de variância o modelo apresente resultados não significativos. Isto pode ser justificado pois nesta pesquisa, os resultados dos hotéis independentes e dos que atuam em redes foram analisados em conjunto. E vários autores já mostraram em suas pesquisas que existem diferenças de respostas de acordo com a forma de gestão de hotel (Pattanasing; Aujirapongpan; Srimai, 2019; Orfila-Sintes; Crespí-Cladera; Martínez-Ros, 2005). De modo que é provável que as médias dos respondentes participantes de hotéis de rede sejam diferentes das médias dos respondentes de hotéis individuais.

Similarmente é feita a análise do modelo com a variável IN2 (produtos/serviços em termos de funcionalidade e recursos são superiores aos concorrentes) na Tabela 9.

Tabela 9 - Resultados IN2 modelo regressão e ANOVA

Capacidades Dinâmicas de Detecção	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	24.641	5	4.928	4.020	0,004
Residual	58.840	48	1.226		
Total	83.481	53			
Capacidades Dinâmicas de Apreensão	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	15.760	8	1.970	1.236	0,303
Residual	66.946	42	1.594		
Total	82.706	50			
Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	30.727	8	3.841	3.220	0,006
Residual	52.481	44	1.193		
Total	83.208	52			

Fonte: Valença (2023).

Com base no valor-p da Tabela 9, percebe-se que a análise de variância é significativa ao relacionar a variável IN2 com as capacidades de detecção e de reconfiguração, ou seja o modelo estimado apresenta nível de confiança de 95%, apenas para os resultados da capacidade de detecção e reconfiguração.

Nesse mesmo sentido, Tabela 10 demonstra a análise do modelo com a variável IN3 (produtos/serviços incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos):

Tabela 10 - Resultados IN3 modelo regressão e ANOVA

Capacidades Dinâmicas de Detecção	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	15.725	5	3.145	2.351	0,055
Residual	64.201	48	1.338		
Total	79.926	53			
Capacidades Dinâmicas de Apreensão	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	21.499	8	2.687	2.327	0,036
Residual	48.501	42	1.155		
Total	70.000	50			
Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	37.056	8	4.632	4.861	<0.001
Residual	41.925	44	0.953		
Total	78.981	52			

Fonte: Valença (2023).

Na tabela 10 percebe-se que sobre a IN3 (produtos/serviços incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos) as capacidades de apreensão e reconfiguração são estatisticamente significantes para análise de variância, ou seja o modelo estimado apresenta nível de confiança de 95%, apenas para os resultados da capacidade de apreensão e reconfiguração.

Adicionalmente, são apresentados os resultados do coeficiente *beta* estimados, sua significância e também o quanto o modelo com estas variáveis melhoram a previsão para as variáveis IN1, IN2 e IN3. Esse último resultado é obtido no SPSS na coluna *R Square Change*. Com esses resultados é que por fim, com a análise geral do modelo, podem ser analisadas as hipóteses geradas nesta pesquisa. Todas as variáveis foram testadas em relação às seguintes hipóteses:

H0: Não existe relação linear entre as variáveis.

H1: Existe relação linear entre as variáveis.

Os resultados para a variável IN1 (a qualidade dos serviços é superior aos concorrentes), são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Significância do Modelo da IN1

Variáveis		Coeficientes		
Dependente	Independente	<i>Beta</i>	Significância	<i>R Square Change</i>
IN1	Capacidades Dinâmicas de Detecção	0,423	0,023	0,095
	Capacidades Dinâmicas de Apreensão	0,167	0,400	0,013
	Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	0,258	0,178	0,034

Fonte: Valença (2023).

Os resultados da Tabela 11 mostram que somente a Capacidade Dinâmicas de Detecção apresentou resultados significativos para a variável IN1, pois a significância deve estar abaixo de 0,05. O *R Square Change* mostrou que este modelo com a capacidade de detecção melhorou em 0,095, ou aproximadamente 10% a previsão da variável IN1 em comparação a um modelo sem as capacidades de detecção. Este resultado parece indicar que a capacidade da empresa de perceber oportunidades influencia a capacidade da empresa de ter produtos/serviços superiores aos concorrentes. Para as demais variáveis analisadas, os valores de significância ficaram acima de 0,05, o que indica que não é possível rejeitar H_0 .

Similarmente é feita essa análise para a variável IN2 (produtos/serviços em termos de funcionalidade e recursos são superiores aos concorrentes) na Tabela 12.

Tabela 12 - Significância do Modelo da IN2

Variáveis		Coeficientes		
Dependente	Independente	<i>Beta</i>	Significância	<i>R Square Change</i>
IN2	Capacidades Dinâmicas de Detecção	0,637	<0,001	0,215

	Capacidades Dinâmicas de Apreensão	-0,42	0,838	0,001
	Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	0,188	0,270	0,018

Fonte: Valença (2023).

Os resultados da Tabela 12 mostram, que similar ao que aconteceu com a IN1, apenas a capacidade de detecção apresentou significância para o modelo. E este modelo com estas variáveis melhoraram o poder de previsão da variável IN2 em 21,5%. Para as demais variáveis analisadas, os valores de significância ficaram acima de 0,05, o que indica que não é possível rejeitar H_0 .

Por fim, foram analisados os dados para a variável IN3 (produtos e serviços incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos) na Tabela 13:

Tabela 13 - Significância do Modelo da IN3

Variáveis		Coeficientes		
Dependente	Independente	<i>Beta</i>	Significância	<i>R Square Change</i>
IN3	Capacidades Dinâmicas de Detecção	0,493	0,008	0,129
	Capacidades Dinâmicas de Apreensão	-0,188	0,325	0,016
	Capacidades Dinâmicas de Reconfiguração	0,075	0,628	0,003

Fonte: Valença (2023).

De acordo com a Tabela 13 os resultados da variável IN3 foram coerentes com os resultados das variáveis IN1 e IN2, pois novamente apenas a capacidade de detecção foi significativa. Com uma melhora de previsão da variável de 0,129, sendo o melhor resultado neste quesito das 3 variáveis da capacidade de inovar. Isto mostra que a capacidade de detecção parece ser a capacidade que mais influencia a capacidade de inovar nesta pesquisa.

Assim, baseado nos dados das tabelas 11 a 13 foram respondidas às hipóteses, de modo resumido, que são apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Resultados das Hipóteses relacionadas a variável dependente IN1, IN2 e IN3.

Hipóteses	Resultados
Hipótese 1: H0: Não existe uma relação linear entre a capacidade dinâmica de detecção e a capacidade de inovar H1: Existe uma relação linear entre a capacidade dinâmica de detecção e a capacidade de inovar	A H0 pode ser rejeitada.
Hipótese 2: H0: Não existe uma relação linear entre a capacidade dinâmica de apreensão e a capacidade de inovar H1: Existe uma relação linear entre a capacidade dinâmica de apreensão e a capacidade de inovar	A H0 não pode ser rejeitada.
Hipótese 3: H0: Não existe uma relação linear entre a capacidade dinâmica de reconfiguração e a capacidade de inovar H1: Existe uma relação linear entre a capacidade dinâmica de reconfiguração e a capacidade de inovar	A H0 não pode ser rejeitada

Fonte: Valença (2023).

Observa-se nos resultados do Quadro 4 que a capacidade de detecção é a capacidade dinâmica que mais influencia positivamente a capacidade de inovar. Esta também está de acordo com a literatura, uma que a mesma mostra que a capacidade de inovar envolve o uso de suas habilidades e recursos, como a capacidade de identificar oportunidades, para criar novos produtos e serviços (Donate et al., 2022). De acordo com Birkinshaw et al. (2008), a demanda por inovação é impulsionada pela identificação de um novo problema ou uma deficiência percebida (detecção).

Ao mesmo tempo, como explicam Li, Su e Higgins (2016), o efeito positivo da capacidade de detecção na capacidade de inovar demonstra que os gerentes dependem dessa capacidade durante todo o processo, desde o início de uma ação até a sua implementação. Além disso, outros estudos já mostraram que a capacidade de detecção apresenta influência mais significativa, inclusive em hotéis (Nieves; Quintana; OSOSRIO, 2015; LI; Su; Higgins (2016).

Destaca-se que os estudos de Liu e Yang (2021) analisam as capacidades dinâmicas e sua aplicação no período da pandemia COVID-19 em hotéis. Seus resultados mostraram que a capacidade de detecção foi aumentada devido à observação de novas regras e necessidades, como o uso de máscaras nas áreas em comum e atendimentos de clientes sem contato direto. Assim, o dinamismo do mercado e as turbulências competitivas não podem ser deixados de lado no modelo conceitual, pois a incerteza é fator determinante para o risco do investimento, inclusive em inovação (DIAS et al., 2021). Nesse sentido, podemos concluir que os resultados obtidos na análise de regressão estão em concordância com os outros resultados obtidos nesta pesquisa e com a teoria.

4.3.2 Resultados da RLM da capacidade de inovar e desempenho

Os resultados da regressão linear múltipla que avaliam a relação entre o desempenho e a capacidade de inovar são apresentados a seguir. Visto que na análise fatorial confirmatória das questões da capacidade de inovar os resultados se mostraram fazer parte do constructo ou fator, é possível realizar a regressão linear múltipla e observar como a capacidade de inovação se relaciona com o desempenho. Dessa forma, são analisadas as variáveis independentes:

D1: os retornos dos investimentos da empresa são superiores aos dos concorrentes;

D2: os retornos dos ativos da empresa são superiores aos dos concorrentes;

D3: o custo total de operação da empresa é menor do que o custo total dos concorrentes;

D4: o desempenho geral da empresa foi maior do que o desempenho geral do principal concorrente.

As variáveis independentes analisadas em relação à capacidade de inovar e os resultados do R, R^2 e R^2 ajustado avaliados que são apresentados na Tabela 14:

Tabela 14 - Coeficientes de ajuste do modelo do D1, D2, D3 e D4

Variáveis		Coeficientes			
Dependente	Independente	R	R ²	R ² ajustado	Durbin-Watson
D1	Capacidade de Inovar	0,633	0,401	0,363	1.881
D2	Capacidade de Inovar	0,634	0,402	0,365	1.933
D3	Capacidade de Inovar	0,122	0,015	-0,47	2.222
D4	Capacidade de Inovar	0.473	0,224	0,175	2,097

Fonte: Valença (2023).

Com base na Tabela 14, compreende-se que o R apresenta um bom grau de explicação nas variáveis D1, D2 e D4, pois estão maiores que 0,5 ou bem próximo deste. Em outras palavras, a capacidade de inovar apresenta um bom grau de explicação do desempenho, concordando com outros estudos similares (Wu, Yan, Umair, 2023). Nota-se que a D3 apresenta um baixo grau de explicação e, estatisticamente, isto significa que podem existir outras questões, que não são abordadas neste modelo e que interferem na questão D3, possivelmente mais do que a capacidade de inovar. Estes resultados estão em consonância com a análise das cargas fatoriais apresentadas nos tópicos anteriores, os quais mostraram que a questão D3 era a que apresentava cargas fatoriais mais baixas, mas nem por isso menos relevantes.

O coeficiente R² e R² ajustado são os indicadores que mostram a variação que o desempenho sofre quando ocorrem alterações na capacidade de inovar. Os

resultados mostram que, caso ocorram mudanças na capacidade de inovar, os retornos dos investimentos e dos ativos da empresa (D1 e D2) são os que mais irão sofrer alterações. E, naturalmente, caso a capacidade de inovar aumente, os custos da empresa podem potencialmente diminuir, o que justifica uma relação inversa apresentada nos resultados. Por fim, o teste Durbin-Watson mostrou que não existem autocorrelações que invalidaram o modelo apresentado.

Ademais, é necessário analisar os resultados do modelo de regressão e ANOVA para as variáveis dependentes D1, D2, D3 e D4. Assim, é verificada a relação entre o desempenho e suas variáveis e a capacidade de inovar na Tabela 15:

Tabela 15 - Resultados da Capacidade de Inovar e Desempenho – Modelo regressão e ANOVA

D1	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	49.957	3	16.652	10.698	<0.001
Residual	74.716	48	1.557		
Total	124.673	51			
D2	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	51.980	3	17.327	10.755	<0.001
Residual	77.328	48	1.611		
Total	129.308	51			
D3	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	1.382	3	0.461	0.242	0,866
Residual	91.310	48	1.902		
Total	92.692	51			
D4	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor-P
Regressão	22.795	3	7.598	4.527	0,007
Residual	78.891	47	1.679		

Total	101.686	50
-------	---------	----

Fonte: Valença (2023).

Na Tabela 15, os resultados demonstram que o desempenho da capacidade de inovar é estatisticamente significativo nas questões D1, D2 e D4. Similarmente aos resultados apresentados anteriormente, os custos totais da empresa (D3) parecem não ser significativos para a análise da capacidade de inovar. Por outro lado, é possível saber que isto não invalida a questão desempenho como um todo, pois já foi confirmada que esta questão faz parte do constructo Desempenho e não de outro, conforme a análise fatorial confirmatória realizada.

Entretanto, para responder às hipóteses geradas se faz necessária a análise de significância do coeficiente *beta* e a análise do *R Square Change*. Todas as variáveis foram testadas em relação às seguintes hipóteses:

H0: Não existe relação linear entre as variáveis.

H1: Existe relação linear entre as variáveis.

Os resultados são apresentados na Tabela 16:

Tabela 16 - Significância do Modelo da D1, D2, D3 e D4

Variáveis		Coeficientes		
Dependente	Independente	<i>Beta</i>	Significância	<i>R Square Change</i>
D1	Capacidade de Inovar	0,018	0,881	0,401
D2	Capacidade de Inovar	0,054	0,655	0,402
D3	Capacidade de Inovar	0,029	0,852	0,015
D4	Capacidade de Inovar	0,146	0,302	0,224

Fonte: Valença (2023).

Assim, estes resultados mostram que podemos rejeitar a hipótese nula nestes casos. Assim, baseado nos dados da tabela 16 foram respondidas às hipóteses, de modo resumido, que são apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Resultados das Hipóteses relacionadas a variável dependente D1, D2, D3 e D4

Hipóteses	Resultados
H0: Não existe uma relação linear entre a capacidade de inovar e o desempenho H1: Existe uma relação linear entre a capacidade de inovar e o desempenho	A H0 não pode ser rejeitada.

Fonte: Valença (2023).

De acordo com os resultados apresentados, não existe uma relação linear entre a capacidade de inovar e o desempenho. Isto não quer dizer que podemos afirmar que a capacidade de inovar não influencia o desempenho, apenas podemos dizer que nesta amostra ao qual foi realizada a pesquisa, a capacidade de inovar não parece ser significativa. Além disso, está em acordo com resultados feitos anteriormente, como a pesquisa de Garcia, Mendivil e Guerrero (2022) que analisou sob a lente das capacidades dinâmicas a influência da capacidade de inovar sobre a competitividade de empresas de turismo no México, cujos resultados também não foram significativos. Estes resultados parecem estar em consonância com outros estudos que também apresentaram resultados similares (Marco-Lajara et al., 2022; Hussain e Malik, 2022; Li; Su; Higgins, 2016).

Também é possível que, ou existe um investimento em capacidades de inovar que não se traduz em desempenho, ou podem existir outras explicações para que não se verifique a relação direta entre esses fatores (Dias et al., 2021). Pois alguns aspectos das capacidades dinâmicas e sua aplicabilidade em diferentes países ainda não foram explorados de modo significativo (Lakshman; Lakshman; Gok, 2023)

Para uma melhor compreensão dos resultados de desempenho, foi realizada uma nova análise observando quais seriam as variáveis que mais impactam no desempenho a fim de trazer uma opção alternativa de modelo para análise da relação entre capacidade de inovar e desempenho em hotéis. Assim, a Tabela 17 apresenta a opção alternativa de modelo (dentro das variáveis deste estudo) para análise do desempenho.

Tabela 17 - Modelo alternativo para o desempenho

Variáveis		Coeficientes		
Dependente	Independente	<i>Beta</i>	Significância	<i>R Square Change</i>
D1	IN1	0,546	<0,001	0.298
D2	IN1	0,520	<0,001	0,270
D4	IN1	0,347	0,013	0,120

Fonte: Valença (2023).

Na Tabela 17 verifica-se que um modelo alternativo que explicaria como a capacidade de inovar influencia o desempenho seria um modelo que incluiria apenas a variável IN1. Além disso, a variável dependente D3 não está presente na Tabela 17 pois, para esta variável nenhum modelo alternativo foi possível. Nota-se que este resultado também concorda com os outros resultados vistos neste trabalho, pois a D3 foi a variável com menor carga fatorial e também foi a que possuía menor valor explicativo na regressão (conforme Tabelas 3 e 14). Em outras palavras, isto significa que a capacidade de inovar não é relevante para os custos operacionais das empresas que participaram desta pesquisa.

Ainda na Tabela 17, observa-se que a IN1 é a variável que consegue influenciar de modo positivo o desempenho. Ou seja, os retornos dos investimentos é que influenciam o desempenho. O resultado do *R Square Change* mostra que este modelo, incluindo a variável IN1 melhora a previsibilidade do desempenho em 29,8% para a D1, em 27% para a D2 e em 12% para a D4, em comparação a um modelo sem nenhuma variável.

Com base nisso, é possível concluir que se utilizada todas as variáveis da capacidade de inovar, o desempenho não sofre influências significativas. Entretanto, caso seja levado em conta apenas a variável IN1, pode-se dizer que o desempenho recebe influência da capacidade de inovar. Em outras palavras, para esta amostra específica a qualidade dos produtos/serviços é mais significativa para o desempenho do que quaisquer outras questões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta inicialmente um resumo dos principais resultados encontrados nesta pesquisa. Em seguida, aborda as limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho e as principais sugestões para futuras pesquisas.

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação existente entre as capacidades dinâmicas, a capacidade de inovar e o desempenho. Para atingir tal objetivo foi aplicado um questionário com 54 gestores de hotel no Brasil. Com o resultado foi possível realizar a análise fatorial confirmatória e em seguida a regressão linear das variáveis.

Na análise fatorial confirmatória foi possível analisar a validade das questões e das variáveis independentes utilizadas nesta pesquisa. Cargas fatoriais mais altas, acima de 0,8 indicam que grande parte das questões carregam parte da explicação do constructo como um todo. Como foi o caso da variável CDA2 que apresentou carga fatorial 0,919, ou seja, a capacidade de apreensão como um constructo ou fator é em grande parte explicada pela capacidade da empresa de deixar claro no seu plano de negócios a sua proposta de valor (CDA2). De modo que a análise fatorial confirmatória corroborou com a regressão linear múltipla que foi realizada.

Acima das questões individualizadas, a análise fatorial confirmatória confirmou que todas as questões das capacidades dinâmicas, capacidade de inovar e desempenho fazem parte de um determinado constructo e não de outro. De modo que mesmo que uma ou outra questão apresentasse valores abaixo do esperado não significa que não fazem parte do fator, e sim que existem outros fatores que podem também explicar aquela variável.

A regressão linear múltipla apresentou resultados condizentes com os outros resultados apresentados nesta pesquisa. Além disso, esta regressão trouxe resultados que mostraram que, no geral, a capacidade de detecção da empresa é a capacidade que mais pode influenciar na capacidade de inovar, e que na amostra realizada nesta pesquisa, a capacidade de inovar não influencia o desempenho.

Observa-se ainda, que visto que apenas a capacidade de detecção apresentou resultados significativos, isto pode indicar uma fragilidade nas empresas em conseguir aplicar as oportunidades identificadas e reconfigurar suas ações rapidamente

(capacidade de apreensão e reconfiguração). Na prática, isto pode indicar que os hotéis precisam investir em suas capacidades dinâmicas e capacidade de inovar a fim de melhorar seu desempenho. Além do mais, tais resultados podem indicar também que, dentro do contexto da amostra realizada na pesquisa, ainda existam outros fatores que influenciam de modo mais significativo a capacidade de inovar e seu desempenho.

Assim, no plano epistêmico, esta pesquisa confirmou teorias apresentadas anteriormente sobre a temática, trazendo detalhes mais específicos sobre como as capacidades dinâmicas, a capacidade de inovar e o desempenho se relacionam. Mais do que isso, esta pesquisa ainda tem o potencial de apresentar de modo tangível que os hotéis devem investir em capacidades dinâmicas e na capacidade de inovar a fim de melhorar seu desempenho.

5.1 Limitações

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da pesquisa. Essas limitações são explicitadas a seguir:

- 1) Restrição de acesso aos hotéis. Mesmo entrando em contato com os hotéis e explicando o motivo do questionário. Muitos hotéis se recusaram a dizer sequer o e-mail do gestor para que pudesse ser enviado o questionário;
- 2) Os resultados incluem a análise de hotéis sem levar em consideração o tamanho dos mesmos. Pela limitação de questões que pudessem ser respondidas em tempo razoável, questões como número de habitações e outras questões de perfil que facilitariam a identificação do tamanho do hotel não puderam ser incluídas;
- 3) Algumas questões que se mostraram insignificantes estatisticamente podem indicar que existem outros fatores que carregam um maior grau de explicação para as variáveis dependentes aqui analisadas, o que sugere pesquisas adicionais sobre o tema;
- 4) O método estatístico utilizado levou em consideração todas as variáveis observadas em conjunto. Se utilizado métodos que avaliem cada variável individualmente e sua significância é possível apresentar um modelo que consiga avaliar de modo mais característico as relações entre as variáveis.

5.2 Contribuições

A presente pesquisa contribui com a pesquisa sobre o tema capacidades dinâmicas e capacidade de inovar de diversas maneiras:

- 1) Os resultados mostraram que de modo teórico e prático as capacidades dinâmicas são essenciais para o desenvolvimento da capacidade de inovar;
- 2) A capacidade de detecção confirmou sua importância em todas as análises, mas percebe-se que existe uma lacuna nas capacidades de apreensão e reconfiguração;
- 3) As análises da regressão mostraram que as variáveis independentes possuem um grau de previsibilidade satisfatório que pode orientar de modo prático os gestores de hotéis a tomarem decisões acertadas a fim de melhorar seu desempenho;
- 4) Os resultados mostraram que, em concordância com a teoria, os gestores de hotéis que pretendem melhorar sua capacidade de inovar devem investir em melhorar suas capacidades dinâmicas.

5.3 Sugestões de Pesquisas Futuras

Os resultados dessa pesquisa trazem um indicativo para pesquisas futuras, as quais são:

- 1) Pesquisar com uma amostra de hotéis em um nicho ou tamanho específico, a fim de verificar as variações existentes entre os diversos tipos de hotéis, localização e tamanho dos mesmos;
- 2) Desenvolver esta mesma pesquisa em outros tipos de meios de hospedagem como *hostels* e pousadas, que podem apresentar resultados e comportamento diferentes dos hotéis;
- 3) Analisar de modo qualitativo as relações existentes entre as capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar aprofundando o tema em hotéis;
- 4) Analisar o efeito das capacidades dinâmicas diretamente sobre o desempenho.

REFERÊNCIAS

- ABIH/PE. ABIH Associados. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Pernambuco**, 2022. Disponível em: <https://www.abih-pe.com.br/associados/>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- ABIH/PB. ABIH. ABIH Associados. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Paraíba**, 2012. Disponível em: <http://www.abih-pb.com.br/associados/>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- Amar, Muhammad Yunus. et al. Indonesian hotels' dynamic capability under the risks of covid-19. In: **Risks**, v. 9, n. 11, p.1-18, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9091/9/11/194>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- Amaral, Afonso. et al. National core competencies and dynamic capabilities in times of crisis: Adaptive regulation of new entrants in advanced technology markets. In: **Research Policy**. v. 52, n. 4, p.1-13, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733322002372>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- Ambrosini, Veronique e Bowman, Cliff. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? In: **International Journal of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- Ayittey, Foster Kofi. et al. Economic impacts of Wuhan 2019-nCoV on China and the world. In: **Journal of Medical Virology**, v. 92, n. 5, p. 473-475, fev. 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jmv.25706>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. An Empirical Investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The accounting review**. v. 75, n. 1, p. 65-92, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/248633>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- Barreto, Ilídio. Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309350776>. Acesso em: 12 mai. 2022.
- BEAL, Daniel J e DAWSON, Jeremy F. On the uses of Likert-Types Scales on multilevel data. Influence on aggregation variables. **Organization Research Methods**. v. 10, n. 4, p. 657-672, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428106295492>. Acesso em: 12 mai. 2022.
- Brady, Michel K.; Bourdeau, Brian L.; Heskell, Julia. The importance of brand cues in intangible services industries: an application to investment services. **Journal of**

Services Marketing. v. 19, n. 6, p. 401-410, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040510620175/full/html>. Acesso em: 10 de mar. de 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Turismo. Diretoria da EMBRATUR. **Deliberação Normativa EMBRATUR nº 429, de 23 de abril de 2002**. Brasília, 2002. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/deliberacao-normativa-429-2002_63924.html.html. Acesso em: 10 de jun. de 2022.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Defesa Civil. **Instrução Normativa nº 001**, de 24 de agosto de 2012. Brasília, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/123456789/208>. Acesso em: 12 mai. 2022.

Castelli, Geraldo. **Gestão Hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Carvalho, Adriana Garcia de. **Turismo e Produção do Espaço no Litoral de Pernambuco**. 2009, 99 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade São Paulo, p. 99. 2009. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-19022010-123043/publico/ADRIANA_GARCIA_Carvalho.pdf. Acesso em: 30 abr. 2023.

CEPAL - COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. In: **Informe Especial COVID-19**, n. 1, 1-15, abri. 2020. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Acesso em: Acesso em: 12 mai. 2022.

Chen, Meng et al. Influence of information technology capabilities on service innovation in manufacturing firms. In: **Industrial Management & Data Systems**. v. 21. n. 2. p.173-191, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-04-2020-0218/full/html>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Chirumalla, Koteswar, Leoni, Luna e Oghazi, Pejvak. Moving from servitization to digital servitization: Identifying the required dynamic capabilities and related microfoundations to facilitate the transition. In: **Journal of Business Research**, v. 158, p.1-23, mar. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323000267>. Acesso em: 23 ago. 2023.

Chu, Raymon K. S.; Choi, Tat. An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. In: **Tourism Management**. V. 21, N. 4, P. 363-377, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517799000709>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Corrêa, Suelen, et al. As relações entre a orientação para o mercado, a inovação de produto e processo, e a performance organizacional. In: **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, p. 174-202, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i3.940>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Correia, Adriana Spindola. e Pereira, Yákara Vasconcelos. International entrepreneurship and the impacts of catastrophes on the tourism sector. In: **Rosa dos Ventos**, v. 13. n. 4, Esp., p. 1-19, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4735/473569974015/473569974015.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Costa, João Henrique de Paiva e Pereira, Yákara Vasconcelos. The Dynamic Capabilities of AccorHotels in Brazil. In: **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, v. 3, n. 2, p. 253-269, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHTI-03-2019-0034/full/html>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Creswell, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Di Stefano, Giada.; Peteraf, Margaret A.; Verona, Gianmario. Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. In: **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187-1204, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227464709_Dynamic_Capabilities_Deconstructed_A_Bibliographic_Investigation_into_the_Origins_Development_and_Future_Directions_of_the_research_domain. Acesso em: 12 mar. 2023.

Donate, Mario. J. et al.. Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. In: **Journal of Business Research**. v. 144, p. 572-586, mai. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322001114>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Dovbischuk, Irina. Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. In: **The International Journal of Logistics Management**. v. 33, n. 2 p. 499-519, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2021-0059/full/html>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Eisenhardt, Kathleen M. e Martin, Jeffrey A. Dynamic Capabilities: what are they? In: **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094429>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Elsharnouby, Tamer H e Elbanna, Said. Change or perish: examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. In:

Tourism Management, v. 82, p. 1-13, fev. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517720301102>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Esitti, Bekir, Kasap, Mesut, The impact of leader–member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. In: **Tourism and Hospitality Research**, v. 20, n. 2, p. 237–244, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1467358419826397>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Faulkner, Bill. Towards a framework for tourism disaster management. In: **Tourism Management**, v. 22, p. 135-147, abr. 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517700000480?via%3Dihub>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Figueiredo, Paulo N; Gomes, Saulo.; Farias, Roberto. Innovative technological capability in firms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period. In: **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 44, n. 5, p. 1139-1170, set./out. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24952/2-s2.0-79551495842.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Foss, Nicolai J.; Schmidt, Jens; Teece, David J. Ecosystem leadership as a dynamic capability. In: **Long Range Planning**, v. 56, n. 1, p. 1-16, fev. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630122000899>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Freixanet, Joan. e Rialp, Josep. Disentangling the relationship between internationalization, incremental and radical innovation, and firm performance. In: **Global Strategy Journal**, v. 12, n. 1. p.57-81, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1412>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Gallouj, Faïz. e Weistein, Olivier. Innovation in services. In: **Research Policy**, v. 26, n. 4-5 p. 537-556, dez. 1997. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733397000309>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Garrido-Moreno, Aurora et al. Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 3, p. 331-343, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-09-2018-0286/full/html>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Garrido, Ivan L. et al. Capacidades dinâmicas: uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. In: **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/GWjXhb8jVZQy3JXhcysyrP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Gerhardt, Tatiana Engel. e Silveira, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Guimarães, Julio Cesar Ferro de, et al. Strategic drivers for product and process innovation: A survey in industrial manufacturing, commerce and services. In: *Benchmarking: An International Journal*. v. 27, n. 3, p. 1159-1187, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-12-2018-0403/full/html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Gut, Peter. e Jarrell, Stephen. Silver Lining on Dark Cloud: The Impact of 9/11 on a Regional Tourist Destination. In: **Journal Travel Research**, v. 46, n. 2, p. 147-153, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249701189_Silver_Lining_on_a_Dark_Cloud_The_Impact_of_911_on_a_Regional_Tourist_Destination. Acesso em: 12 mar. 2023.

Hair Jr., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hariandja, Evo Sampetua. Customer perspective on dynamic marketing capability in international hotels of Indonesia during Covid-19: Confirmatory factor analysis. **Innovative Marketing**, v. 17, n. 3, p. 74-87, 2021. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1417409>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Haro, Carolina. et al. La internacionalización en las cadenas hoteleras: Una revisión teórica. In: **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 23, p. 626-644, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v23n3/v23n3a11.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

Hervas-Oliver, Jose Luis; Sempere-Ripoll, Francisca Sempere; Moll, Carles Boronat. Zooming into firms location, capabilities and innovation performance: Does agglomeration foster incremental or radical innovation? In: **European Research on management and business economics**. v. 20, p.1-8, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000450>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Hjalager, Anne-Mette. Repairing innovation defectiveness in tourism. In: **Tourism Management**, v. 23, n. 5, p. 465-474, out. 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517702000134>. Acesso em: 20 mar. 2023.

Hystad, Perry W. e Keller, Peter C. Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. In: **Tourism Management**, v. 29, n. 1, p. 151–162, fev. 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517707000416>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Inoue, Yuhei. e Lee, Seoki. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. In: **Tourism Management**, v. 32, n. 4, p. 790-804, ago. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517710001305>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Jiang, Yawei; Ritchie, Brent; Verreynne, Martie-Louise. Building Tourism Organizational Resilience to Crises and Disasters: A dynamic capabilities view. In: **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 4, p. 882-900, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334519150_Building_tourism_organization_al_resilience_to_crises_and_disasters_A_dynamic_capabilities_view. Acesso em: 12 mar. 2023.

Jiang, Yawei; Ritchie, Brent; Verreynne, Martie-Louise. Developing disaster resilience: A processual and reflective approach. In: **Tourism Management**, v. 87, dez. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517721000935>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Kefalas, Soteris. Quality Service in the Hospitality Industry: Achieving Effective Service Processes and Designs. In: Kavoura, Androni; Kefallonitis, Efsthios; Giovanis, Apostolos. (Orgs.). In: **Strategic Innovative Marketing and Tourism**. Gewerbestrasse: Springer, 2019.

KIM, Dong-Young; Kumar, Vinod; Kumar, Uma. Relationship between quality management practices and innovation. In: **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 4, p. 295-315, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696312000174>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Kindström, Daniel; Kowalkowski, Christian; Sandberg, Erik. Enabling Service Innovation: a dynamic capabilities approach. In: **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, ago. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312000872>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Lakshman, C., Lakshman, Sangeetha; Gok, Kubilay. Managers' knowledge and customer-focused knowledge management as dynamic capabilities: implications for innovation performance. In: **Asian Bus Manage**, n. 22, p. 246–274, 2023. Acesso em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-021-00165-z>. Disponível em: 22 ago. 2023.

Lee, Tzong-Haw. Su, Yi.Ju; CHANG, Hung-Hao. The impact of covid-19 on tourist hotel performance and tourism demand: empirical evidence using population-based administrative data from Taiwan. In: **The Singapore Economic Review**, p. 1-24, 2022. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0217590822500151>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Leitão, Carla Renata Silva. e Silva, José Dionísio Gomes da. Utilização do Custeio Variável no Gerenciamento de Hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do nordeste brasileiro. In: **Contabilidade Vista & Revista**, v. 17, n. 3, p. 25-43, jul./set. 2006. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/304>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Leonidou, Leonidas C. et al. Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. In: **Tourism Management**, v. 50, p. 268-280, out. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517715000655>. Acesso em: 12 mar. 2023.

LI, ShuYang. et al. Eliciting positive emotion through strategic responses to COVID-19 crisis: evidence from the tourism sector. In: **Tourism Management**, 90, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721002041>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Lichtenthaler, Ulrich. e Lichtenthaler, Eckhard A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. In: **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1315-1338, dez. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x>. Acesso em: 12 mar. 2023.

LIN, Hai-Fen, Su, Jing-Qin e Higgins, Angela. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. In: **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862-876, fev. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315002878>. Acesso em: 20 out. 2023.

LIU, Chun. e YanG, Jingjing. How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. In: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, p. 2907-2931, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2020-1143/full/html>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Lohmann, Guilherme. Globalização e os Impactos dos Ataques Terroristas de 11 de Setembro de 2001: Implicações para o Sistema de Turismo. In: **Boletim de Estudos**

em **Turismo e Hotelaria**, v. 2, n. 1, p. 11-20, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232608067_Globalizacao_e_os_Impactos_dos_Ataques_Terroristas_de_11_de_Setembro_de_2001_Implicacoes_para_o_Sistema_de_Turismo. Acesso em: 12 mar. 2023.

LUNA, Bráulio. Sequência Básica na Elaboração de Protocolos de Pesquisa. **Arquivo Brasileiro de Cardiologia**, v. 71, n. 16, p. 735-740, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/abc/a/nGZdPqsrpXJjDqCmmwbLDmJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Maditinos, Zissis. e Vassiliadis, Christos. Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen locally - Affect globally. In: **University of Macedonia**, p. 67-76. 2008. Disponível em: http://mibes.teilar.gr/ebook/ebooks/Maditinos_vasiliadis%2067-76.pdf. Acesso em: 12 mar. 2023.

Martínez-Ros, Ester. e Orfila-Sintes, F. Innovation activity in the hotel industry. In: **Technovation**, v. 29, n. 3, p. 632-641, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497209000431>. Acesso em: 20 out. 2023.

Marco-Lajara B. et al. Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. In: **Anatolia**, v. 33, n. 4, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13032917.2021.1969960>. Acesso em: 10 out. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. CADASTUR, 2023. Fazendo o turismo legal. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/capa/entrar>. Acesso em: 10 out. 2022.

Monllor, J. e Altay, N. Discovering opportunities in necessity: the inverse creative destruction effect. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 23(1), 274-291, 2016.

Monllor, J. e Murphy, P. J. Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction: a conceptual approach. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, V.23, N.4, p. 618-637, 2016.

MTUR. Ministério do Turismo. **Anuário Estatístico, 2019**. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>>. Acesso em: 02 out 2021.

MTUR. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. **Ministério do Turismo - Classificação**, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/por-dentro-do-sbclass-conheca-as-estrelas-de-um-resort#:~:text=O%20SBClass%20%C3%A9%20uma%20parceria,e%20flat%2Fapart%2Dhotel>. Acesso em: 10 jun. 2022.

Nieves, Julia.; Quintana, Agustin.; OSORIO, Javier. Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. In: **International Journal of Hospitality Management**. v. 38, p. 65-73, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431914000097>. Acesso em: 10 ago. 2023.

Nieves, Julia.; Quintana, Agustin.; Osorio, Javier. Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. In: **Tourism and Hospitality Research**, v. 16, n. 2, p. 158-171, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1467358415600208>. Acesso em: 23 ago. 2023.

Nieves, Julia e Haller, Sabine. Building dynamic capabilities through knowledge resources. In: **Tourism Management**, v. 40, p. 224-232, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517713001295>. Acesso em: 20 out. 2023.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica., 1997. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 10 fev 2022.

O'Reilly III, Charles A. e Tushman, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000105>. Acesso em: 24 ago. 2023.

Orfila-Sintes, Francina, Crespí-Cladera, Rafael; & Martínez-Ros, Ester. Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. In: **Tourism Management**, v. 26, n. 6, p. 851-865, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517704001268>. Acesso em: 24 ago. 2023.

Ortbach, Kevin et al. A Dynamic Capability-based Framework for Business Process Management: Theorizing and Empirical Application. In: **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, p. 4287-4296, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232625574_A_Dynamic_Capability-Based_Framework_for_Business_Process_Management_Theorizing_and_Empirical_Application. Acesso em: 20 ago. 2023.

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

Pavlou, Paul A., SAWY EI, Omar A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, V. 42, N.1, p.239-273, 2011.

Pereira-Moliner, J. et al. How do dynamic capabilities explain hotel performance? In: **International Journal of Hospitality Management**, v. 98, p.1-9, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921001663>. Acesso em 11 ago. 2023.

Petrocchi, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Priem, Richard L. e Butler, John E. Is the Resource Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259392>. Acesso em: 12 ago. 2023.

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. In: **Annals of Tourism Research**, University of Queensland, v. 79, p.1-15, 2019.

Schumpeter, Joseph. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

Severo, Eliana Andréa, et al. Project management and innovation practices: background of the sustainable competitive advantage in southern Brazil enterprises. In: **Production Planning & Control**, v. 31, n. 4, p. 1276-1290, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338012699_Project_management_and_innovation_practices_backgrounds_of_the_sustainable_competitive_advantage_in_Southern_Brazil_enterprises. Acesso em: 22 ago. 2023.

Severo, Eliana Andrea; Guimarães, Julio Cesar Ferro de; Dorion, Eric Charles Henri. Cleaner production and environmental management as sustainable product innovation antecedents: A survey in Brazilian industries. In: **Journal of Cleaner Production**, v. 142, n. 1, p. 87-97, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304460498_Cleaner_production_and_environmental_management_as_sustainable_product_innovation_antecedents_A_survey_in_Brazilian_industries. Acesso em: 20 ago. 2023.

Shah, Sonali K. e Corley, Kevin G. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. In: **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821-1835, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Subramanian, A. Youndt, M. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. In: **Academy of management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159670>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Sun, Li-Yun; Aryee, Samuel; Law, Kenneth S.. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. In: **Academy of Management Journal**, v.. 50, n. 3, p. 558-577, 2007
 Teece, David J. Profiting from technological innovation. In: **Research Policy**, v. 15. n. 6, p. 285-305, 1986. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0048733386900272>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. e Pisano, Gary. Capabilities of Firms: an introduction. In: **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em:
<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/3/3/537/696604>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. Pisano, Gary. Shuen, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3088148>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. Reflections on “Profiting from Innovation”. In: **Research Policy**, v. 35, p. 1131-1146, 2006. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733306001454>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. Dynamic Capabilities: routines versus entrepreneurial action. In: **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. The Foundations of Enterprise Performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. In: **Academy of Management Perspectives**, v. 28, p. 328-352, 2014. Disponível em:
<https://www.jstor.org/stable/43822373>. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J; Peteraf, M; Leih, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. In: **California Management Review** v. 58, n. 4, 2016. Disponível em:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2771245. Acesso em: 22 ago. 2023.

Teece, David J. Business models and dynamic capabilities. In: **Long Range Planning**, v. 51, n.1 p. 40-49, 2018. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Ubeda-Garcia, Mercedes et al. The impact of knowledge management on the internationalization organizational ambidexterity and performance of Spanish Hotel chains. In: **International journal of contemporary hospitality management**. v. 33, n. 5, p. 1507-1531, 2021. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2020-1141/full/html>.

Acesso em: 23 ago. 2023.

Utterback, James M. e Abernathy, William J. A dynamic model of process and product innovation. In: **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656. 1975. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305048375900687>. Acesso

em: 23 ago. 2023.

Verona, G; Ravasi, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. In: **Industrial and Corporate Change**, Volume 12, Number 3, pp. 577–606, 2003.

Victorino, Liana et al. Service innovation and customer choices in the hospitality industry. In: **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 15, n. 6, p. 555-576, 2005. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520510634023/full/html>.

Acesso em: 13 ago. 2023.

Wang, Catherine L.; Ahmed, Pervaiz K. Dynamic Capabilities: A review and research agenda. In: **International Journal of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em 24 out. 2023.

Wilke, Erick Pusck et al. Interorganizational cooperation in tourist destination: building performance in hotel industry. **Tourism Management**, v. 72, p.340-351, 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718303194>. Acesso

em: 25 ago. 2023.

Wilke, Erick Pusch. **Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos**. 2015. 117 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/2515>. Acesso

em: 23 ago. 2023.

Bussab, Wilton de O. e Morettin, Pedro A. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Winter, Sidney G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/20060593>. Acesso em: 23 out. 2023.

WTO. **Annual Report 2018**. WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2018. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>. Acesso em: 26 out 2020.

WTO. **ONU NEWS**. WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2021. Disponível em: <https://news.un.org/pt/tags/omt>. Acesso em: 02 out 2021.

Zahra, Shaker A.; Sapienza, Harry .J.; Davidsson, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. In: **Journal of Management Studies**. v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Zahara, Shaker A. e George, Gerard. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. In: **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4134351>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Ziyae, Babak; Sadeghi, Hossein; Golmohammadi, Maryam. Service innovation in the hotel industry: the dynamic capabilities view. In: **Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy**, v. 16, n. 4, p. 582-602, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-12-2020-0205/full/html>. Acesso em: 20 out. 2023.

Zollo, Maurizio e Winter, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Knowledge, Knowing, and Organizations**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3086025>. Acesso em: 22 ago. 2023.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E DA CAPACIDADE DE INOVAR NA HOTELARIA

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “CAPACIDADES DINÂMICAS E CAPACIDADE DE INOVAR COMO ESTRATÉGIA DOS HOTÉIS” que tem como objetivo "analisar a relação entre as capacidades dinâmicas, a capacidade de inovar e o desempenho nos hotéis do Brasil". A pesquisa está sob a responsabilidade de Marília Nunes Valença que é estudante do Programa de Mestrado em Hotelaria e Turismo (PPHTUR) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e pode ser contada pelo e-mail: marilia.nvalenca@ufpe.br.

Você levará em média 5 minutos para responder ao questionário e para isso é necessário que você dê seu consentimento para participar da pesquisa. A sua contribuição é muito importante para nós !!!! Os dados serão arquivados por 2 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo (segundo resolução CNS N° 510 de 2016 Capítulo IV, Art. 19) de possível cansaço ou aborrecimento ao responder questionários, constrangimento ao se expor durante a realização da pesquisa, ainda que não haja identificação do respondente. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder; interromper a pesquisa; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Como benefício, você poderá avaliar a relação entre a capacidade de inovar e o desempenho nos hotéis e contribuir para o entendimento destas relações que podem impactar as empresas de hotelaria no Brasil.

Caso clique no link da pesquisa, você responderá o questionário do estudo em questão e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantido em sigilo a sua identidade e a da empresa. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo.

Desde já agradecemos!

Instruções: Cada questão apresenta uma afirmação e a sua resposta depende do grau de concordância com a afirmação. Para cada questão, assinale apenas uma resposta. Por favor, preencha TODAS as questões.

Perfil do Hotel

PH1. Número de Empregados: _____

PH2. Gestão da empresa:

(1) Independente

(2) Faz parte de uma rede.

Questões sobre a Capacidade de Detecção (sensing)

CDD1. Nossa empresa monitora a evolução estrutural de nossos negócios/setor.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

CDD2. Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e latentes (futuras) do mercado, fornecedores e concorrentes.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

CDD3. Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios, que tecnologia devem perseguir e em quais mercados devem se concentrar.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

CDD4. Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, relacionamentos, contatos formais e informais com clientes, concorrentes, fornecedores, feiras, universidades, etc.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente

☐) Concordo Totalmente

CDD5. Nossa empresa claramente aloca recursos para atividades como pesquisar e analisar informações e descobrir novas oportunidades em tecnologias e mercados.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

Questões sobre a Capacidade de Apreensão (*seising*)

CDA1. Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDA2. Nosso plano de negócios deixa claro qual é a nossa proposta de valor e como ela é articulada.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDA3. Nosso plano de negócios estima custos e receitas potenciais para atender às necessidades dos clientes.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente

☐) Concordo Totalmente

CDA4. Nosso plano de negócios identifica quais tecnologias são apropriadas para nossos negócios e como elas são obtidas.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CD5. Nosso plano de negócios define a estrutura de nossa cadeia de valor e onde estamos posicionados dentro dela.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CD6. Nosso plano de negócios identifica e segmenta nossos mercados-alvo.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CD7. Nosso plano de negócios deixa claro como fazemos negócios em nosso mercado.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CD8. Nossa empresa sempre analisa várias alternativas antes de tomar decisões.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo

- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

Questões sobre a Capacidade de Reconfiguração (*transform*)

CDR1. Em nossa empresa, somos capazes de identificar externamente em outras empresas ou organizações ativos complementares (especializados ou co-especializados) às nossas necessidades.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR2. Em nossa empresa, temos a capacidade de integrar e desenvolver os ativos identificados externamente que são complementares (especializados ou co-especializados).

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR3. Constantemente identificamos oportunidades de parceiras com organizações externas.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR4. Aachamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo

- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR5. Aachamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR6. Os benefícios que obtemos através de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR7. Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento e know-how com parceiros externos.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

CDR8. Nossa empresa gerencia e monitora formas de proteger nossos segredos e nossa propriedade intelectual.

- ☐) Discordo Totalmente
- ☐) Discordo Parcialmente
- ☐) Discordo
- ☐) Não concordo nem Discordo
- ☐) Concordo
- ☐) Concordo Parcialmente
- ☐) Concordo Totalmente

Questões sobre a Capacidade de Inovar

IN1. A qualidade dos nossos produtos/serviços é superior aos dos concorrentes.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

IN2. Nossos produtos/serviços, em termos de funcionalidades e recursos, são superiores aos dos concorrentes.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

IN3. Nossos novos produtos/serviços incorporam amplamente novos conhecimentos tecnológicos.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

Questões sobre o Desempenho

D1. Os retornos dos investimentos da empresa são superiores aos dos concorrentes.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

D2. Os retornos dos ativos da empresa são superiores aos dos concorrentes.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

D3. O custo total da operação da empresa é menor que o custo total dos concorrentes.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

D4. O desempenho geral da empresa no ano passado foi maior que o desempenho do principal concorrente.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Não concordo nem Discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente