

Yákara Vasconcelos Pereira

ORGANIZAÇÃO



Série Livro-Texto



Administração estratégica no turismo

uma abordagem inédita das
capacidades dinâmicas e do
empreendedorismo internacional

Yákara Vasconcelos Pereira

ORGANIZAÇÃO

Administração estratégica no turismo

uma abordagem inédita das
capacidades dinâmicas e do
empreendedorismo internacional

Universidade Federal de Pernambuco

Reitor: Alfredo Macedo Gomes

Vice-Reitor: Moacyr Cunha de Araújo Filho

Pró-Reitoria de Graduação

Pró-Reitora: Magna do Carmo Silva

Diretora: Fernanda Maria Ribeiro de Alencar

Editora UFPE

Diretor: Junot Cornélio Matos

Vice-Diretor: Diogo Cesar Fernandes

Editor: Artur Almeida de Ataíde

Comitê de avaliação

Adriana Soares de Moura Carneiro, Ana Célia Oliveira dos Santos, Addressa Suely Saturnino de Oliveira, Arquimedes José de Araújo Paschoal, Assis Leão da Silva, Ayalla Camila Bezerra dos Santos, Chiara Natercia Franca Araujo, Deyvylan Araujo Reis, Djailton Cunha, Flavio Santiago, Hyana Kamila Ferreira de Oliveira, Isabel Cristina Pereira de Oliveira, Jaqueline Moura da Silva, Jorge Correia Neto, Keyla Brandão Costa, Luciana Pimentel Fernandes de Melo, Márcia Lopes Reis, Márcio Campos Oliveira, Márcio Vilar França Lima, Maria Aparecida Silva Furtado, Maria da Conceição Andrade, Michela Caroline Macêdo, Rodrigo Gayger Amaro, Rosa Maria Oliveira Teixeira de Vasconcelos, Shirleide Pereira da Silva Cruz, Tânia Valéria de Oliveira Custódio, Waldireny Caldas Rocha

Editoração

Revisão de texto: Pamella Rochelle Rochanne Dias de Oliveira

Projeto gráfico: Ildembergue Leite

Diagramação: Lucas Xavier de Aguiar

Catálogo na fonte

Biblioteca Kalina Ligia França da Silva, CRB4-1408

A238 Administração estratégica no turismo [recurso eletrônico] : uma abordagem inédita das capacidades dinâmicas e do empreendedorismo internacional / organizadora : Yákara Vasconcelos Pereira. – Recife : Ed. UFPE, 2023.
(Série Livro-Texto).

Vários autores.
Inclui referências.
ISBN 978-65-5962-190-3 (online)

1. Turismo – Administração. 2. Hotéis – Administração. 3. Planejamento estratégico. 4. Empreendedorismo. I. Leite, Yákara Vasconcelos Pereira (Org.). II. Título da série.

338.4791

CDD (23.ed.)

UFPE (BC2023-050)

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.



EDITORA ASSOCIADA À



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

SÉRIE LIVRO-TEXTO

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pautada pelos princípios da democracia, da transparência, da qualidade e do compromisso social, assume a Educação Superior como um bem público e um direito de todas e todos. Nesse sentido, estimula a melhoria das condições do trabalho docente, a inserção de metodologias de ensino inovadoras e a articulação dos conhecimentos teóricos e práticos nas diferentes áreas do saber como instrumentos de promoção de uma formação científica, humanística e artística que prepare nossos estudantes para a intervenção na realidade, segundo o compromisso com o desenvolvimento integral e sustentável, a equidade e a justiça social. Assim, a UFPE, por intermédio da Pró-Reitoria de Graduação e da Editora UFPE, oferta à comunidade acadêmica e à sociedade mais uma seleção da Série Livro-Texto, com o objetivo de contribuir para a formação da biblioteca básica do estudante de graduação e para a divulgação do conhecimento produzido pelos docentes desta Universidade. Em busca de uma melhor dinâmica para o recebimento de originais, este edital (Edital simplificado nº 22/2022 de incentivo à produção e publicação de livros digitais) estabeleceu janelas de submissão em momentos

distintos, oportunizando uma melhor organização por parte dos agentes envolvidos na elaboração e na edição desses materiais. Os livros selecionados, que contemplam diferentes áreas do saber, representam o esforço de discentes (de graduação e pós-graduação) e servidores (docentes e técnicos) e da gestão da Universidade em prol da produção, sistematização e divulgação do conhecimento, um de seus principais objetivos

Alfredo Macedo Gomes

Reitor da UFPE

Moacyr Cunha Araújo Filho

Vice-Reitor da UFPE

Magna do Carmo Silva

Pró-Reitora de Graduação (Prograd)

Fernanda Maria Ribeiro de Alencar

Diretora da DIFI/Prograd

AGRADECIMENTOS

O livro retrata resultados de proposições teóricas originais obtidos por integrantes do Grupo de Pesquisa Strategos, certificado pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os autores são docentes e discentes do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da UFPE. Os capítulos são independentes para facilitar o uso em sala de aula, inclusive, possuem atividades reflexivas ao final de cada texto.

Diante da possibilidade de submeter esta obra original ao Edital Simplificado Nº 22/2022 de incentivo à produção e publicação de livros digitais (*E-books*) da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), agradeço a oportunidade para que possa ser utilizada por pesquisadores, docentes, discentes de graduação e pós-graduação, assim como pelo público em geral. No âmbito acadêmico, os professores e discentes das graduações da UFPE podem utilizar o livro como recurso didático-pedagógico de apoio ao ensino em diferentes disciplinas, a exemplo de Empreendedorismo, Administração Estratégica (AD428), Administração de Pequenas Empresas (AD354), Administração do Turismo (AD352), Administração da Hotelaria (AD351), Consultoria organizacional (BI660), Estratégia das organizações

(BI683), Estratégia e planejamento (AD432) e Empreendedorismo (HTO66), entre outras.

Por fim, os agradecimentos também são para a UFPE pelo apoio financeiro viabilizado pelos editais Pibexc nº 05/2021; Propesqi nº 09/2020 (Edital Qualis A); Propesqi nº 10/2020 de Humanidades; e PROPG nº 03/2020, além do PROPG nº 02/2021 (Edital de Apoio ao Pesquisador vinculado aos Programas de Pós-Graduação da UFPE).

Profª. Yákara Vasconcelos Pereira

Departamento de Ciências Administrativas da UFPE

SUMÁRIO

Apresentação 10

1. A contribuição das capacidades dinâmicas no setor de hotelaria 12

Marília Nunes Valença
Yákara Vasconcelos Pereira
Viviane Santos Salazar

2. Impactos de catástrofes na recuperação de destino turístico: uma análise teórica baseada nas capacidades dinâmicas 24

Luccas Vinicius Cavalcanti Souza
Yákara Vasconcelos Pereira

3. Capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional no turismo 36

Kamilla Nayara Batista Pimentel
Yákara Vasconcelos Pereira

4. Empreendedorismo internacional e oportunidades de destinos turísticos 47

Lívia Maria da Silva Soares
Yákara Vasconcelos Pereira

Considerações finais 61

APRESENTAÇÃO

Este livro, escrito pela Profa. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira – líder do grupo de pesquisa Strategos, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – e demais autores, traz reflexões acerca das discussões que unem administração e turismo. A obra discute, mais especificamente, estratégia, empreendedorismo e turismo. Como consistente grupo de pesquisa, o Strategos tem contribuído para o cenário das discussões de seus temas de interesse e das lacunas da academia, trazendo para a área do turismo reflexões pertinentes com base nas teorias da administração. Nesta oportunidade, os autores abordam como as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional contribuem para os cenários da hotelaria, de tal modo a fazer frente às consequências de catástrofes que interferem nos contextos turísticos (como a recente pandemia de Covid-19), permitindo, assim, a recuperação dos destinos turísticos em geral.

Destarte, este livro está dividido em quatro capítulos, todos contendo estudos de caso ou questões para discussão – o que contribui para o uso didático do material nas academias de hotelaria, turismo e administração. O primeiro capítulo é intitulado “A

contribuição das capacidades dinâmicas no setor de hotelaria”, o segundo, “Impactos de catástrofes na recuperação de destino turístico: uma análise teórica baseada nas capacidades dinâmicas”, o terceiro, “Capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional no turismo” e, por fim, o quarto, “Empreendedorismo internacional e as oportunidades de destinos turísticos”.

Apresento com satisfação esta obra, com a qual espero que discentes de turismo, hotelaria e administração tenham contato, a fim de serem introduzidos nas teorias e para que compreendam suas implicações para o turismo, suas organizações e destinos. Agradeço à professora Yákara e aos demais autores pela oportunidade de leitura e de apresentação da obra.

Profa. Dra. Mariana Bueno de Andrade Matos

Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) da Universidade de São Paulo (USP). Professora e Vice-Coordenadora do Bacharelado em Lazer e Turismo (LZT) da USP. Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da USP. Membro do Núcleo de Pesquisa em Economia e Administração do Turismo (NEAT) da USP

1.

A contribuição das capacidades dinâmicas no setor de hotelaria

Marília Nunes Valença
Yákara Vasconcelos Pereira
Viviane Santos Salazar

Introdução

O turismo é considerado a terceira maior indústria de exportação do mundo, ficando atrás apenas da indústria química e de combustíveis (WTO, 2020). Entretanto, o ambiente turbulento e a pandemia da Covid-19 trouxeram consequências negativas ao setor. Apenas em 2020, estima-se uma queda de mais de 70% nas atividades do segmento aéreo e de hospedagem (WTO, 2020; PEREIRA-MOLINER *et al.*, 2021). Desse modo, torna-se necessário entender as capacidades que as empresas de hotelaria precisam desenvolver para lidar com as mudanças do ambiente.

Isso se torna ainda mais necessário pelo fato de a hotelaria possuir características que a diferenciam de outros setores. Essas diferenças resultam em impactos distintos em momentos de crise. Tais características são a intangibilidade, precibilidade e cooperação (RITCHIE; JIANG, 2019). De modo que os hotéis precisam lidar com questões internas e externas e se adaptar às mudanças inerentes ao ambiente de turismo, nesse sentido uma das opções encontradas é a abordagem das capacidades dinâmicas.

As capacidades dinâmicas fornecem um mecanismo que permite que as organizações de turismo respondam às mudanças ambientais perturbadoras por meio de um processo de transformação de rotina, alocação e utilização de recursos alcançando resiliência a longo prazo (RITCHIE; JIANG, 2019). As capacidades dinâmicas não são abstrações vagas (EISENHARDT; MARTIN, 2000), mas processos específicos que podem ser quantificados e classificados. Ademais, há estudos que mostram que as capacidades dinâmicas apresentam relevante impacto no desempenho de hotéis (MARCO-LAJARA *et al.*, 2021). Assim, analisar as capacidades dinâmicas na hotelaria pode contribuir para a compreensão da criação de vantagem competitiva do setor.

As investigações direcionadas às capacidades dinâmicas relacionadas ao setor de serviços e turismo são recentes e escassas (COSTA; PEREIRA, 2020; MARCO-LAJARA *et al.*, 2021; NIEVES, 2014). Essa é também uma realidade nos estudos relacionados à hoteleira. Portanto, o objetivo deste capítulo é responder a seguinte pergunta: qual é a contribuição das capacidades dinâmicas para o setor de hotelaria?

Capacidades dinâmicas

O termo “capacidades dinâmicas” surge em meados da década de noventa como uma alternativa paradigmática à abordagem da *Resource Based View* (RBV), que, de acordo com os críticos, não considerava as mudanças (PRIEM; BUTLER, 2001). Assim, Teece e Pisano (1994), ao enfocarem o aspecto mutável do ambiente e a capacidade estratégica das empresas de se adaptarem, integrarem e reconfigurarem suas habilidades, recursos e competências, começaram a desenvolver essa vertente teórica no campo do conhecimento da administração estratégica.

Em 1997, Teece, Pisano e Shuen definiram capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente. Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas são aquelas que operam para estender, modificar ou criar

capacidades comuns (WINTER, 2003). Já para Eisenhardt e Martin (2000), são processos estratégicos e organizacionais específicos que manipulam recursos para desenvolver novas estratégias para a criação de valor. Assim sendo, as capacidades dinâmicas refletem a capacidade de uma organização de alcançar formas inovadoras de obtenção da vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Pode-se dizer também que capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados surgem, colidem, se dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Ou pode-se dizer que as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis, como desenvolvimento de produto, tomada de decisão estratégica e aliança (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas são o subconjunto de competências/capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder às mudanças nas circunstâncias do mercado (TEECE; PISANO, 1994). Ainda de acordo com os autores, as capacidades dinâmicas são estratégicas e distintas das capacidades comuns. As empresas podem manter e estender a vantagem competitiva combinando recursos, especialmente quando uma empresa inovadora precisa ser pioneira em um mercado ou ao ofertar nova categoria de produto (TEECE, 2012). Entretanto, o estudo das capacidades dinâmicas de modo geral não é suficiente para compreender as vantagens competitivas das empresas devido à complexidade de suas idiossincrasias (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013).

Além disso, para analisar as capacidades dinâmicas é necessário entender que estas não surgem espontaneamente no momento de crise. Pelo contrário, as capacidades dinâmicas estão relacionadas às estratégias de longo prazo das empresas (WINTER, 2003). Assim, as capacidades dinâmicas não surgem sem planejamento diante de uma necessidade, mas se desenvolvem no longo prazo com o objetivo de antecipar possíveis ameaças ou implementar alguma estratégia para obter vantagem (COSTA; PEREIRA, 2020).

Então, manter as capacidades dinâmicas requer uma gestão empreendedora mesmo em grandes organizações, para que as empresas sustentem o sucesso financeiro (TEECE, 2007). Isto é especialmente verdade diante do cenário de grande instabilidade, tal como o setor de turismo.

De acordo com Jiang, Ritchie e Verreyne (2021) as organizações podem, diante de dificuldades, melhorar a recuperação organizacional e alcançar resiliência por meio de (i) melhor uso dos recursos, (ii) incorporação e integração dos processos organizacionais e (iii) modificação das rotinas operacionais (RITCHIE; JIANG, 2019), de modo que se perceba o papel essencial do uso dos recursos e de mudanças nas rotinas para alcançar desempenho superior.

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 atender às necessidades do usuário (TEECE; PISANO, 1994). Diante do exposto, passa-se para o tópico seguinte que versa a respeito das capacidades dinâmicas na hoteleira.

Capacidades dinâmicas na indústria hoteleira

A indústria hoteleira é uma das que mais se destaca por se tratar de um setor homogêneo que tem participação significativa no turismo (MATTSSON; ORFILA-SINTES, 2009). Trata-se de um dos principais eixos da atividade turística, contribuindo para a dinâmica dos demais empreendimentos do segmento (HARO *et al.*, 2014). De acordo com dados do Ministério do Turismo (MTur), 48,6% dos turistas têm se hospedado em hotéis, flats ou pousadas nos últimos anos (BRASIL, 2019).

Ainda assim, o ambiente de competitividade e crescentes mudanças tem impulsionado as empresas hoteleiras a buscarem a melhoria da qualidade, redução de custos, aumento de vendas e diminuição dos lucros (OTTENBACHER; GNOTH, 2005; TAJEDDINI,

2010; LEITÃO; SILVA, 2006). Com o advento da Covid-19, esse ambiente mostrou ainda mais a necessidade de estar preparado para cenários de mudanças rápidas.

Portanto, as empresas hoteleiras estão sendo desafiadas a encontrar o equilíbrio entre as questões internas e o ambiente externo. De modo que a competitividade dos hotéis depende da habilidade de se adequar às transformações do ambiente (PETROCCHI, 2007).

De acordo com Castelli (2006) o aumento da competitividade das empresas de hotelaria se deve, entre outros fatores, a capacidade do hotel de se adaptar às mudanças do mercado de turismo. Concordando com Castelli (2006), Petrocchi (2007) destaca que uma das características do serviço hoteleiro é a suscetibilidade às influências externas. Ou seja, a hotelaria é afetada diretamente pelas alterações advindas do meio ambiente, tais como alterações econômicas, legislação, doenças e outras. De modo que estar preparado para atuar nesse ambiente pode implicar na sobrevivência das empresas hoteleiras.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) as capacidades dinâmicas podem ser definidas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar em ambientes que sofrem mudanças rápidas. Assim, investigar a relação entre as capacidades dinâmicas e a indústria hoteleira é essencial para compreender a contribuição científica e colaborar no desenvolvimento do conhecimento da temática. Portanto, artigos científicos que contemplassem os termos “Capacidades Dinâmicas” e “Hotel” (em inglês) no título, resumo ou nas palavras-chave, foram pesquisados na plataforma Scopus. Em seguida, foram selecionados para este estudo apenas os artigos mais recentes ou mais citados. No total, foram analisados 17 artigos e todos utilizaram a lente teórica das capacidades dinâmicas.

Dos 17 artigos, dois estudos abordam especificamente a gestão da qualidade. Os estudos mostram que questões como liderança, relacionamento com fornecedores e treinamento de colaboradores, afetam a gestão da qualidade e resultam em desempenho superior (LIU; BORAZON; SANTAMARIA, 2020; PEREIRA-MOLINER *et al.*, 2021).

Três publicações tratam de assuntos relacionados à gestão do conhecimento. Os estudos de Nieves e Haller (2014) e de Ubeda-Garcia e outros (2021) mostram que a gestão do conhecimento contribui positivamente para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Apontam também tanto o conhecimento individual, quanto o coletivo de colaboradores que influenciam o desempenho (NIEVES; HALLER, 2014). Já o foco de Sa e outros (2020) está em como a orientação para o cliente e os recursos internos de conhecimento afetam o desempenho das empresas. Ademais, os resultados mostram que o conhecimento, como recurso, influencia positivamente a orientação para o cliente e o desempenho da empresa (SA *et al.*, 2020).

Sobre a inovação, cinco artigos abordam a relação entre inovação e capacidades dinâmicas. Nieves (2014) e Nieves, Quintana e Osório (2016) apontam que o acesso a informações e conhecimento influencia a inovação e o desempenho. Já Kearney, Harrington e Kelliher (2014) utilizam a inovação como um recurso essencial para o desempenho e como uma capacidade que ajuda os gerentes a utilizarem adequadamente os recursos. Da mesma maneira, Marco-Lajara *et al.* (2021) também reconhecem a inovação como um dos recursos mais importantes para o desempenho. Em contrapartida, Wilke e outros (2019) mostram que a cooperação é essencial para criar vantagem competitiva. A capacidade de inovar é uma das capacidades dinâmicas que é favorecida pela cooperação (WILKE *et al.*, 2019).

Dois artigos relacionam a gestão de recursos humanos às capacidades dinâmicas. A investigação de Ubeda-García e outros (2018) tratam a questão da aprendizagem organizacional. Já Koukpacki, Adams e Oyedijo (2021) discutem a influência dos recursos humanos na gestão de marcas.

Os autores de cinco publicações preferiram manter o foco nas atividades de sustentabilidade. A pesquisa de Leonidou e outros (2015) e Rodríguez, Barón, Martínez (2020) mostram a relação positiva entre atividades de sustentabilidade e desempenho financeiro. De acordo com os estudos, iniciativas sustentáveis melhoram a reputação da empresa e trazem benefícios financeiros (LEONIDOU

et al., 2015; RODRÍGUES; BARÓN; MARTINEZ, 2020). De maneira similar, outra pesquisa mostra que se as ações ecológicas estão presentes na estratégia, é mais fácil proporcionar ações inovadoras de base ambiental e essas resultam em desempenho superior (REYES-SANTIAGO; SANCHES-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO, 2019).

Dias e outros (2021) analisam diretamente como as capacidades dinâmicas afetam ações inovadoras de base ecológica. Pereira-Moliner e outros (2021) consideram como a sustentabilidade é uma fonte de vantagem competitiva. Os resultados mostram que a sustentabilidade não influencia diretamente o desempenho, mas a combinação de ações sustentáveis com outras capacidades dinâmicas melhora a experiência dos hóspedes e isso afeta o desempenho (PEREIRA-MOLINER et al., 2021). A partir da análise desses estudos é apresentado o Quadro 1.1, com a indicação dos principais temas relacionados às capacidades dinâmicas na hotelaria.

QUADRO 1.1 | Ênfases da relação entre capacidades dinâmicas e hotelaria

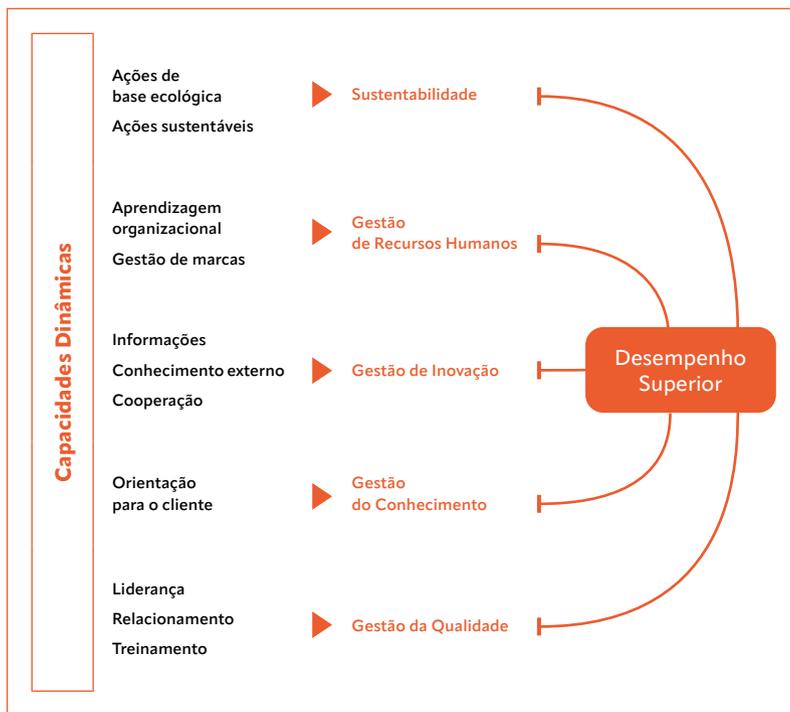
Ênfases	Fontes
Gestão da Qualidade	Liu, Borazon e Santamaria (2020); Pereira-Moliner et al. (2021)
Gestão do Conhecimento	Úbeda-García et al. (2021); Sa et al. (2020); Nieves e Haller (2014)
Inovação	Marco-Lajara et al. (2021); Wilke et al. (2019); Nieves, Quintana e Osorio (2016); Nieves (2014); Kearney, Harrington e Kelliher (2014)
Recursos Humanos	Koukpaki, Adams e Oyedijo (2021); Úbeda-García et al. (2018)
Sustentabilidade	Pereira-Moliner et al. (2021); Dias et al. (2021); Rodriguez, Barón e Martínez (2020); Reyes-Santiago, Sanchez-Medina e Díaz-Pichardo (2019); Leonidou et al. (2015)

FONTE: os autores.

As pesquisas que abordam as capacidades dinâmicas na hotelaria analisam quais capacidades influenciam o desempenho empresarial. Ainda sobre os estudos, mais de 50% foram realizados tendo como base empresas localizadas no continente europeu. Apenas 5,8% consideraram hotéis da América do Sul. Também se destaca que mais de 80% das pesquisas utilizaram o método quantitativo a partir da análise do faturamento, taxa de ocupação e outras informações numéricas para observar como as capacidades dinâmicas afetam o desempenho das empresas.

Sendo assim, a partir desses estudos as ações realizadas pelas empresas que resultaram em desempenho superior são apresentadas na figura 1.1. Esse modelo mostra que as capacidades dinâmicas são utilizadas como fonte, por meio de recursos internos, com o objetivo de alcançar melhores resultados nas empresas de hotelaria. Para isso, as organizações focam em ações específicas de acordo com a sua atuação. Por exemplo, muitas empresas decidem agir com ações sustentáveis, outras preferem treinar seus colaboradores, outras ainda buscam a cooperação e o conhecimento para inovar.

FIGURA 1.1 | Ações de empresas de hotelaria utilizando capacidades dinâmicas



FONTE: os autores.

Portanto, as capacidades dinâmicas se apresentam como essenciais para obter vantagem competitiva, isso porque cada empresa explora o máximo dos recursos internos para obter desempenho superior.

Conclusão

O objetivo deste capítulo é mostrar a contribuição das capacidades dinâmicas na indústria hoteleira. Para isso, artigos mais citados e recentes, publicados até o ano de 2021, foram analisados. Os resultados mostram que as pesquisas que relacionam capacidades dinâmicas e hotelaria mantêm o foco em determinados temas, como sustentabilidade e inovação. Em todos os casos as ações resultaram em desempenho superior, o que mostra que as capacidades dinâmicas influenciam os resultados organizacionais das empresas e seu desempenho.

Por fim, sugere-se para estudos futuros manter o foco em outras temáticas, como por exemplo, *marketing* e redes sociais, e como influenciam o desempenho das empresas. Além disso, pode-se priorizar estudos qualitativos para explicar como as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho. Adicionalmente, seria interessante examinar empresas localizadas na América do Sul e observar como essas empresas lidam com a competitividade e buscam desenvolver as capacidades dinâmicas em busca de resultados.

Ademais, a seguir é apresentado um estudo de caso como atividade prática para exercitar o conhecimento acerca do tema exposto. Já no próximo capítulo, a discussão de capacidades dinâmicas continua, mas considerando destinos turísticos que enfrentam crises e desastres.

Atividade para reflexão

Estudo de caso

Utilizando recursos para obter vantagem competitiva

Considere que o gestor de um hotel localizado no destino turístico famoso brasileiro lhe contrata para melhorar o posicionamento do empreendimento no mercado. O hotel está em ambiente de elevada concorrência e competitividade, mas sua rotatividade é baixa e busca a cooperação dos colaboradores.

Além disso, o hotel procura mudar constantemente suas atrações para se manter atualizado com o mercado, apesar disso o desempenho empresarial não é satisfatório.

Com base nessas informações, elabore uma apresentação para a diretoria com opções estratégicas para melhorar o posicionamento do hotel. Insira na apresentação os recursos que podem ser melhor utilizados. Destaque as ações a serem realizadas considerando os recursos e explique como o desempenho poderá elevar.

Referências

BRASIL. Ministério do Turismo. *Anuário Estatístico, 2019*. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>. Acesso em: 2 out. 2021.

CASTELLI, G. *Gestão hotelaria*. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

DIAS, A. et al. Implementation of eco-innovation in hotels: a dynamic capabilities approach. *Tourism an International Interdisciplinary Journal*, v. 69, p. 58-72, 2021.

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

HARO, C.; GÂNDARA, J.; RASTROLLO, M.; MONDO, T. La internacionalización en las cadenas hoteleras: una revisión teórica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, p. 626-644, 2014.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M.-L. Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: enablers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 27, n. 7, p. 1641-1661, 2021.

KEARNEY, A.; HARRINGTON, D.; KELLIHER, F. Exploiting managerial capability for innovation in a micro-firm context: new and emerging perspectives within the Irish hotel industry. *European Journal of Training and Development*, v. 38, p. 95-117, 2014.

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

KOUKPAKI, A. S. F.; ADAMS, K.; OYEDIJO, A. The contribution of human resource development managers to organizational branding in the hotel industry in India and South East Asia (ISEA): a dynamic capabilities perspective. *Employee Relations: The International Journal*, v. 43, p. 131-153, 2021.

LEITÃO, C. R. S.; SILVA, J. D. G. da. Utilização do custeio variável no gerenciamento de hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do Nordeste brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, p. 25-43, 2006.

LEONIDOU, L. C. *et al.* Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: the moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, v. 50, p. 268-280, 2015.

LIU, J. M.; BORAZON, E. Q.; SANTAMARIA, J. G. O. Antecedents of quality performance in the Philippine micro, small, and medium hospitality sector. *Asia Pacific Business Review*, p. 1-24, 2020.

MARCO-LAJARA, B.; RUIZ-FERNÁNDEZ, L.; SEVA-LARROSA, P.; SÁNCHEZ-GARCÍA, E. Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. *Anatolia*, 2021.

MATTSSON, J.; ORFILA-SINTES, F. Innovation Behavior in The Hotel Industry. *Omega*, v. 37, p. 380-394, 2009.

NIEVES, J. Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 23, p.166-174, 2014.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, v. 40, p. 224-232, 2014.

NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, v. 16, n. 2, p. 158-171, 2016.

OTTENBACHER, M.; GNOTH, J. How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 46, p. 205-222, 2005.

PEREIRA-MOLINER, J. *et al.* How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, v. 98, p. 103- 123, 2021.

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

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

REYES-SANTIAGO, M. D. R.; SANCHEZ-MEDINA, P. S.; DÍAZ-PICHARDO, R. The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: evidence from Mexico. *Journal of Cleaner Production*, v. 227, p. 414-423, 2019.

RITCHIE, B. W.; JIANG, Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, v. 79, p. 1-15, 2019.

RODRÍGUEZ, A. J. G.; BARÓN, N. J.; MARTÍNEZ, J. M. G. Validity of dynamic capabilities in the operation based on new sustainability narratives on nature tourism SMEs and clusters. *Sustainability*, v. 12, p. 1-18, 2020.

SA, M. L. L. CHOON-YIN, S.; CHAI, Y. K.; JOO, J. H. A. Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, v. 25, p. 65-74, 2020.

TAJEDDINI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, p. 221-231, 2010.

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

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

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

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

ÚBEDA-GARCÍA, M. *et al.* High performance work system and performance: opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, v. 88, p. 397-406, 2018.

ÚBEDA-GARCÍA, M.; RIENDA, L.; ZARAGOZA-SAEZ, P. C.; ANDREU-GUERRERO, R. The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 33, p. 1507-1531, 2021.

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

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

WTO. *Onu News*. World Tourism Organization, 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/tags/omt>. Acesso em: 2 out. 2021.

2.

Impactos de catástrofes na recuperação de destino turístico: uma análise teórica baseada nas capacidades dinâmicas

Luccas Vinicius Cavalcanti Souza
Yákara Vasconcelos Pereira

Introdução

As capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas por organizações que operam em ambientes instáveis. A literatura aponta que as capacidades dinâmicas surgem em situações em que mudanças externas sejam uma rotina, fazendo com que as organizações que atuam nesse contexto possam mantê-las competitivas mesmo quando o setor apresenta instabilidade, requerendo que os gestores atuem com ações estratégicas para adaptar, ajustar e/ou reconfigurar os recursos e as rotinas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O setor do turismo opera no ambiente de mudanças constantes, fazendo com que as empresas do setor desenvolvam capacidades dinâmicas para se manterem competitivas no mercado (SUNYER; GIBB, 2015). Ademais, quando um destino turístico sofre com desastres ou crises, o setor precisa ajustar seus processos para lidar com a situação e atuar de forma competitiva no cenário imprevisível, ou seja, a empresa deve adquirir capacidades dinâmicas para adaptar, ajustar e reconfigurar seus recursos (RODRÍGUEZ; BARÓN; MARTÍNEZ, 2020).

O turismo, em nível mundial, já enfrentou diversos cenários de crises e catástrofes ao longo do tempo. Alguns podem ser listados, como o tsunâmi no Oceano Índico (2004), o furacão Katrina nos EUA (2005), a Síndrome Respiratória Aguda Grave (Sars) (2002/2003), o tsunâmi de Samoa (2009), as inundações na Austrália (2010/2011) e a pandemia de Covid-19 (2019) (PINE; MCKERCHER, 2004; BECKEN; HUGUEY, 2013; KAVITHA; SUGAPRIYA, 2021). Diante dessas situações, o setor do turismo recebeu significativo impacto e precisou estabelecer novas capacidades.

Dependendo do tipo de desastre ou crise, o destino turístico acaba recebendo impactos que podem modificar a sua configuração. As empresas de turismo podem lidar com desafios que vão desde a perda total de imóvel, medo dos turistas de viajar para lugares com essa reputação, demissões em massa até a estagnação do destino (MILLER, 2008; CENTENO; MARQUEZ, 2020; FARMAKI, 2021).

Destaca-se que, no setor de turismo, é importante levar em consideração os *players* que participam dessa indústria (empresas aéreas, de turismo receptivo e de hospedagem, locadoras de veículos, restaurantes etc.) (NAYAK *et al.*, 2022). Sendo assim, observa-se que, quando um destino é impactado, esses agentes são afetados.

As capacidades dinâmicas surgem como um aliado na gestão de empresas de turismo que enfrentam situações com essa magnitude. Por natureza, as capacidades dinâmicas apresentam relação positiva com a alta performance organizacional e o desempenho organizacional. Isso porque as capacidades dinâmicas estão ligadas à capacidade da empresa em reconfigurar e/ou transformar os recursos organizacionais para responder às mudanças do ambiente tanto interno quanto externo (PATTANASING; AUJIRAPONGPAN; SRIMAI, 2019).

Apesar da relevância das capacidades dinâmicas na geração de vantagem competitiva, as pesquisas que relacionam a abordagem das capacidades dinâmicas e turismo são escassas (SEO *et al.*, 2021). Portanto, com o objetivo de ampliar o estudo das capacidades dinâmicas aplicado ao turismo, o presente capítulo revela um modelo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas atingidas por crises e desastres.

Sendo assim, nas próximas seções, é apresentada a análise dos impactos de desastres e crises em destinos turísticos, em seguida discute-se a sua relação com as capacidades dinâmicas e como se desenvolvem em um cenário de turbulência no turismo. Por último, as conclusões são expostas.

Impactos de desastres e crises no turismo

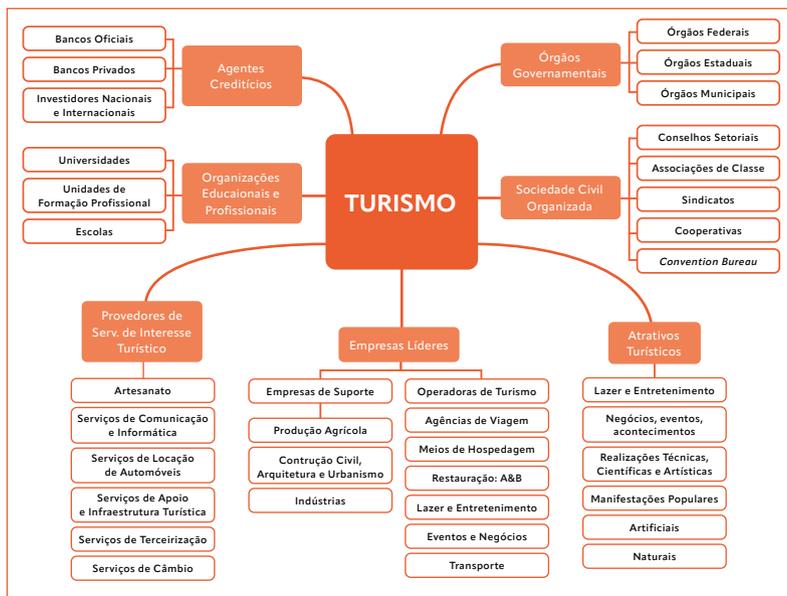
A atividade turística é composta por diversos agentes. Beni (2019) explica que a superestrutura do turismo é formada pelo setor público e privado. Este último possui diversos agentes que atuam de forma interdependente, a exemplo de meios de hospedagens, setor aéreo, serviço de alimentação fora do lar, locadoras de veículos, empresas de receptivo, agências de turismo, entre outros (LACAY; FAYET, 2010).

Essa ligação fica evidente com a ilustração da cadeia produtiva do turismo. A figura 2.1 (ver página seguinte) foi publicada pela Fecomércio MG (2015) e apresenta uma visão da cadeia e suas ligações. Desse modo, pode-se ter uma noção do envolvimento do setor com diversas atividades.

Quando o turismo e sua cadeia produtiva recebem impactos advindos de desastres naturais, a estabilidade pode ser afetada, e devido à característica de interligação, o setor é comprometido. Berbekova, Uysal e Assa (2021) explicam que o turismo é vulnerável a catástrofes e crises, causando um cenário inesperado que envolve diversas perdas. Anderson (2006) reconhece que a dependência da indústria do turismo em relação a fatores sobre os quais não têm controle, como condições climáticas, cenários políticos e situações econômicas, intensificam essa fragilidade.

Crises e desastres, segundo Berbekova, Uysal e Assa (2021), se manifestam das seguintes formas nos destinos turísticos: desastres naturais, catástrofes ambientais, guerras, instabilidades políticas, crimes, ataques terroristas, acidentes de avião e cruzeiro, crises relacionadas à saúde, crises de refugiados e crises econômicas. Os impactos desses acontecimentos no setor turístico podem variar em proporção a depender do desastre. Os mais comuns se evidenciam

FIGURA 2.1 | Cadeia produtiva do turismo



FONTE: adaptado de Fecomércio MG (2015).

da seguinte forma: reduções na receita das atividades turísticas, redução salarial por diminuição de carga horária, redução de voos domésticos e internacionais (BLAKE; SINCLAIR, 2003), cancelamento de viagens, sensacionalismo midiático (WALTERS; WALLIN; HARTLEY, 2019) e drástica redução hoteleira (SONG *et al.*, 2011).

Recentemente o mundo vem enfrentando os efeitos da pandemia da Covid-10, que levou entre 119-124 milhões de pessoas para a pobreza em 2020. O tráfego de passageiros da aviação diminuiu 60%, estimando uma perda de USD entre 281/351 bilhões de dólares, assim o turismo internacional registrou o pior ano, figurando uma perda de 74% no setor. Devido à pandemia, os governos restringissem o acesso às fronteiras e, conseqüentemente, os agentes turísticos sofreram impactos (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2021).

Apesar da vulnerabilidade do turismo aos desastres naturais, a indústria tende a estar mal preparada para essas situações (BECKEN; HUGHEY, 2013). Quando um destino é acometido por tal evento, vários fatores operacionais são impactados, tais como,

a percepção do risco por parte dos turistas e a segurança do destino após catástrofes/crises quanto ao plano de prevenção (HAJIBABA; BOZTUĞ; DOLNICAR, 2016). O destino além de buscar soluções para a crise/catástrofe enfrentada deve planejar estratégias de prevenção de riscos para garantir a segurança dos turistas.

Os impactos causados nos destinos, rapidamente tomam elevadas proporções, evidenciando um ambiente volátil e incerto com alto grau de turbulência. Nesse sentido, Ansoff e outros (2019) criaram uma escala de níveis de turbulência, classificando de 1 (as turbulências repetitivas e já esperadas) a 5 (ambiente com turbulência máxima). Constata-se que os destinos turísticos impactados por desastres são atingidos com o nível máximo de turbulência, indo direto ao 5º nível, que inclui mudanças radicais e cenários imprevisíveis. O que evidencia que a atividade turística em contexto de crise/catástrofe opera em um ambiente instável, de rápidas mudanças e que são solos férteis para a criação das capacidades dinâmicas, assunto abordado a seguir.

Capacidades dinâmicas em destinos turísticos que enfrentam crises/desastres

As capacidades dinâmicas para Teece, Pisano e Shuen (1997) são definidas como a habilidade das empresas de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes de rápidas mudanças. Capacidades dinâmicas impactam na criação de valor da empresa por meio do uso dos recursos. Esses impactos podem resultar em vantagens competitivas temporárias ou sustentável, dependendo do dinamismo do ambiente (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

As capacidades dinâmicas se apresentam de forma individual de acordo com cada empresa e não podem ser transferidas facilmente de uma para outra, mas construídas em processos de aprendizagem e no desenvolvimento de rotinas organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000). As rotinas podem ser consideradas como blocos de construção das capacidades organizacionais (BECKER, 2004). É possível observar que as rotinas são o cerne das

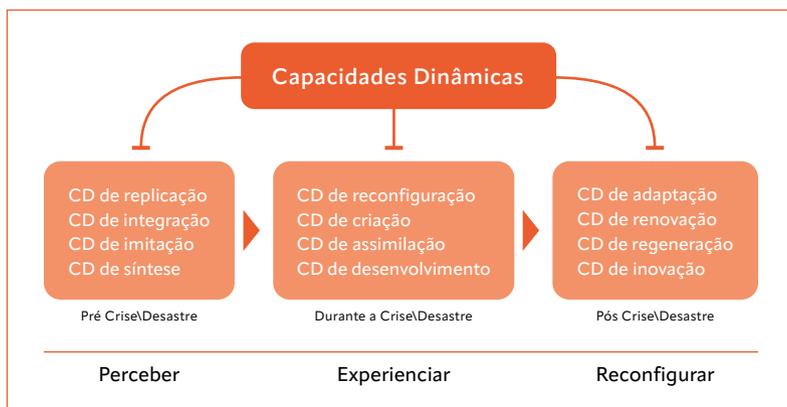
capacidades dinâmicas, uma vez que a partir de suas mudanças, a empresa possivelmente se manterá competitiva no mercado.

Quando um destino turístico é acometido por uma crise ou desastre rapidamente o cenário muda, aumentando ainda mais o seu dinamismo. O setor pode ter diversas perdas que podem se agravar devido a essa turbulência (SURMEIER, 2020). Por exemplo, fornecedores de alimentos e bebidas tendem a se adaptar, procurando outros clientes que não sejam os turistas, enquanto empresas de transporte e operadoras de turismo devem encontrar parceiros em várias regiões não atingidas pelo desastre. Entre os provedores de hospedagem, os hotéis costumam desenvolver alianças estratégicas entre si. Por outro lado, as agências de viagens devem promover a colaboração intersetorial com empresas de outras áreas (PHAM *et al.*, 2021).

Em ambientes inesperados e imprevisíveis, como aqueles causados por uma crise ou desastre, a capacidade das organizações de reconfigurar os recursos é crucial para a sobrevivência a curto prazo e para captar as oportunidades de longo prazo. Em ambientes dinâmicos, as organizações de turismo podem levar algum tempo para desenvolver capacidades dinâmicas, enquanto em ambientes de crise/desastre, os processos são encurtados ou eliminados, à medida que as empresas lidam com desastres imediatos (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2021a). Com o objetivo de apresentar como são desenvolvidas as capacidades dinâmicas nas empresas de turismo impactadas por crise ou desastre, apresenta-se um modelo (figura 2.2, ver próxima página) com base em pesquisas sobre capacidades dinâmicas em contexto de crise no turismo. O modelo evidencia as etapas da crise/desastre e as capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas em cada momento.

Teece (2007) esclarece que, para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser divididas na capacidade de (i) perceber e moldar oportunidades e ameaças, (ii) experienciar e aproveitar as oportunidades e (iii) reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa comercial. Para Faulkner (2001), as etapas de uma crise/desastre em um destino turístico são de (i) pré crise/desastre (ii) durante a crise/desastre e (iii) pós crise/desastre.

FIGURA 2.2 | Modelo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em destinos turísticos atingidos por desastres



FONTE: os autores.

Jiang, Ritchie e Verreyne (2021b) apontam que cada etapa de uma crise/desastre está diretamente associada às etapas de criação das capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007), ou seja: (i) perceber/pré crise/desastre; (ii) experienciar/durante a crise/desastre; e (iii) reconfigurar/pós crise/desastre. Os autores também argumentam que 12 capacidades dinâmicas são desenvolvidas por uma empresa localizada em um destino que sofreu uma crise/desastre e também estão divididas em três categorias (pré-desastre, durante o desastre e pós-desastre).

Durante a pré crise/desastre são desenvolvidas as capacidades dinâmicas de (i) replicar, (ii) integrar, (iii) imitar e (iv) sintetizar. Já durante, a empresa deve desenvolver as capacidades dinâmicas de (i) reconfiguração, (ii) criação (iii) assimilação e (iv) desenvolvimento. Durante o pós-crise/desastre, observa-se as capacidades dinâmicas de (i) adaptação, (ii) renovação (iii) regeneração e (iv) inovação (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2021C).

Conclusões

O estudo trouxe um panorama sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em destinos turísticos atingidos por catástrofes

ou crises. Foi observado como os destinos estão suscetíveis a cenários inesperados. O local atingido acaba sofrendo diversos impactos que a depender da catástrofe pode levar o setor a perdas inestimáveis, fazendo com que a cadeia produtiva do turismo sofra tais impactos. As perdas estão concentradas, na maior totalidade na redução de visitantes, queda na ocupação hoteleira, dano físico ao patrimônio, diminuição de voos, redução de atividades de empresas de receptivo até o fechamento de empresas e destruição do patrimônio natural e cultural.

Com esse cenário imprevisível, altamente turbulento e instável, as capacidades dinâmicas se apresentam como uma forma de solução para quem quer manter a empresa funcionando de forma competitiva no mercado. Foi possível observar que por meio das mudanças e da criação de novos processos, especialmente para lidar com a crise, o estudo aponta 12 capacidades dinâmicas que devem ser desenvolvidas para lidar com as etapas de uma crise ou catástrofe. Essas capacidades dinâmicas estão nas etapas divididas em (i) pré crise ou desastre, (ii) durante a crise ou desastre e (iii) após a crise ou desastre.

Em cada etapa é necessário adotar um procedimento diferente, como evidenciado no modelo (figura 2.2). Em destinos que conseguem ser avisados sobre uma possível catástrofe ou ainda percebem o cenário econômico em declínio, os dirigentes devem tomar medidas para que quando ocorra o evento a empresa já tenha criado soluções para enfrentar a situação. Essa etapa se chama pré-desastre e a principal meta nesse período é a prevenção ao desastre/crise e a preparação para o desastre/crise, o uso das capacidades dinâmicas nesses cenários contribui para (i) mitigar os impactos, (ii) melhorar sua performance e (iii) reduzir a vulnerabilidade.

Já durante a crise, a empresa deve focar na resposta ao cenário e na recuperação, nesse estágio as capacidades dinâmicas propõem (i) manter a continuidade dos negócios, (ii) melhorar a capacidade adaptativa e (iii) facilitar o crescimento sustentável. Já no pós-crise, o gestor deve focar na resolução e resiliência, para atingir tais metas as capacidades dinâmicas contribuem apontando que nesta fase as

empresas devem (i) procurar oportunidades, (ii) mudar de direção e (iii) buscar a transformação.

É possível observar que as capacidades dinâmicas têm potencial para serem aplicadas a contextos de crises em destinos turísticos. As capacidades dinâmicas propõem um modelo de criação de processos para cada etapa diferente da crise/desastre com o intuito de mantê-las vivas enquanto enfrentam as catástrofes e torná-las competitivas ao longo de sua recuperação.

Diante dessa discussão, buscou-se contribuir para o fortalecimento das pesquisas sobre capacidades dinâmicas aplicadas ao turismo, visto que o campo carece de pesquisas dessa natureza. A discussão também ajudar na construção de conhecimento para os destinos lidarem com esses tipos de cenários. Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se destacar a relação de empresas de turismo com a vantagem competitiva nos cenários de turbulência cotidiana já enfrentadas pelo setor, buscar quais outras capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas em outros cenários que não estejam envolvidos com desastres e como agregar capacidades dinâmicas aos diversos componentes da cadeia produtiva do turismo.

Este capítulo ainda apresenta um exercício que antecede o capítulo seguinte, o qual mantém a discussão acerca de capacidades dinâmicas no turismo, ampliando o escopo ao atrelar o tema ao empreendedorismo internacional.

Atividade para reflexão

Estudo de caso 1

Supondo que você é o CEO de um restaurante localizado no atrativo mais famoso da sua cidade e nesse local existem muitos hotéis e empresas de receptivo. O público-alvo é formado por 80% de turistas e 20% de nativos. Durante o noticiário, foi emitido um sinal de alerta de furacão com possíveis inundações no destino que está localizado seu empreendimento. Levando em conta as capacidades dinâmicas desenvolvidas em

contextos de desastres, quais capacidades dinâmicas deveriam ser desenvolvidas para lidar com as três etapas da catástrofe?

Estudo de caso 2

Um destino turístico foi acometido por um vírus que restringiu as fronteiras e a população ficou um mês em *lockdown* causando diversos prejuízos. Nesse destino existe uma pousada que conseguiu se manter ativa na crise, mas não quitou as dívidas e nem obteve vantagem competitiva sustentável. A decisão tomada pelo proprietário foi de demitir o gerente e contratar outro que pudesse lidar com o pós-crise. Supondo que você seja o novo gerente contratado, quais capacidades dinâmicas você buscaria desenvolver no pós-crise? Justifique a sua resposta.

Referências

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

ANDERSON, B. A. Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, v. 27, n. 6, p. 1290-1297, 2006.

ANSOFF, H. I.; KIPLEY, D. LEWIS, A. O.; HELM-STEVENSON, R.; ANSOFF, R. *Implanting Strategic Management*. 3. ed. Califórnia: Palgrave Macmillan, 2019.

BECKEN, S.; HUGHEY, K. F. D. Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction. *Tourism Management*, v. 36, p. 77-85, 2013.

BECKER, G. V. *Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem*. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2019.

BERBEKOVA, A.; UYSAL, M.; ASSAF, A. George. A thematic analysis of crisis management in tourism: a theoretical perspective. *Tourism Management*, v. 86, p. 104342, 2021.

BLAKE, A.; SINCLAIR, M. Thea. Tourism crisis management: US response to September 11. *Annals of Tourism Research*, v. 30, n. 4, p. 813-832, 2003.

CENTENO, R. S.; MARQUEZ, J. P. *How much did the tourism industry lost? Estimating earning loss of tourism in the Philippines.* arXiv preprint arXiv:2004.09952, 2020.

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

FARMAKI, A. Memory and forgetfulness in tourism crisis research. *Tourism Management*, v. 83, p. 104210, 2021.

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

FECOMÉRCIO MG. *Serviços fundamentais para a cadeia produtiva do turismo.* Publicado em: 24 abr. 2015. Disponível em: <https://www.fecomerciomg.org.br/news/servicos-fundamentais-para-a-cadeia-produtiva-do-turismo/>. Acesso em: 20 out. 2021.

HAJIBABA, H.; BOZTUĞ, Y.; DOLNICAR, S. Preventing tourists from canceling in times of crises. *Annals of Tourism Research*, v. 60(C), p. 48-62, 2016.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M.-L. Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: enablers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 27, n. 7, p. 1641-1661, 2021a.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M.-L. Developing disaster resilience: A processual and reflective approach. *Tourism Management*, v. 87, p. 104374, 2021b.

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

KAVITHA, R.; SUGAPRIYA, A. Consequences of Covid-19 in Hindu Pilgrimage Tourism Places in Tamil Nadu, India. *Revista Geintec - Gestão Inovação e Tecnologias*, v. 11, n. 4, p. 3266-3276, 2021.

LACAY, M. C.; FAYET, C. F. C. Cadeia produtiva do turismo: resumo dos resultados do estudo da região turística do litoral do Paraná-Brasil. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SEMINTUR), 1., 2010, Caxias do Sul. *Anais [...]*. Caxias do Sul: UCS, 2010.

MILLER, D. S. Disaster tourism and disaster landscape attractions after Hurricane Katrina: an auto-ethnographic journey. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, v. 2, n. 2, p. 115-131, 2008.

NAYAK, J.; MISHRA, M.; NAIK, B.; SWAPNAREKHA, H.; CENGIZ, K.; SHANMUGANATHAN. *An impact study of COVID-19 on six different industries: automobile, energy and power, agriculture, education, travel and tourism and consumer electronics.* v. 39, n. 3, e12677, mar. 2022.

PATTANASING, K.; AUJIRAPONGPAN, S.; SRIMAI, S. Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: empirical investigation into world class tourism destination. *Tourism and Hospitality Management*, v. 25, n. 2, p. 377-401, 2019.

PHAM, L. D. Q.; COLES, T.; RITCHIE, B. W.; WANG, J. Building business resilience to external shocks: conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 48, p. 210-219, 2021.

PINE, R.; MCKERCHER, B. The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 16, n. 2, p. 139-143, 2004.

RODRÍGUEZ, A. J. G.; BARÓN, N. J.; MARTÍNEZ, J. M. G. Validity of dynamic capabilities in the operation based on new sustainability narratives on nature tourism SMEs and clusters. *Sustainability*, v. 12, n. 3, p. 1004, 2020.

SEO, K.; SEO, L.; WOO, S.G.; MUN, J.; SOH. The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management*, v. 85, p. 104311, 2021.

SONG, H.; LIN, S.; WITT, S. F.; ZHANG, X. Impact of financial/economic crisis on demand for hotel rooms in Hong Kong. *Tourism Management*, v. 32, n. 1, p. 172-186, 2011.

SUNYER, A.; GIBB, J. Dynamic capabilities as patterns of organizational change: an empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 2, p. 213-231, 2015.

SURMEIER, A. Dynamic capability building and social upgrading in tourism-potentials and limits of sustainability standards. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 28, n. 10, p. 1498-1518, 2020.

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

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

WALTERS, G.; WALLIN, A.; HARTLEY, N. The threat of terrorism and tourist choice behavior. *Journal of Travel Research*, v. 58, n. 3, p. 370-382, 2019.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). *Tourism recovery tracker*. UNWTO, 2021. Disponível em: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker>. Acesso em: 19 nov. 2021.

3.

Capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional no turismo

Kamilla Nayara Batista Pimentel

Yákara Vasconcelos Pereira

Introdução

No cenário empresarial, as mudanças repentinas vêm surgindo de forma acelerada notadamente nos últimos anos. Diante desse cenário, os dirigentes percebem a necessidade de acompanhar as transformações a partir da implementação de ações estratégicas para se manter no mercado e obter vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Frente ao ambiente complexo, as organizações utilizam capacidades dinâmicas para adequarem-se e ao mesmo tempo moldarem-se ao propósito de atingir os objetivos empresariais (GUPTA, 2014). As capacidades dinâmicas foram citadas inicialmente por Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo desenvolvidas posteriormente por Teece e Pisano (1994). Nos últimos anos, as investigações sobre o tema foram ampliadas significativamente.

Ao considerar que o Brasil é um país em desenvolvimento, Williams, Du e Zhang (2020) alertam sobre a relevância de estudar os mercados emergentes a partir da orientação internacional relacionando-os aos novos empreendimentos internacionais (INVs) e às capacidades dinâmicas. Há autores que ressaltam que os INVs de mercados emergentes desenvolvem capacidades dinâmicas para superar as restrições que, de outra forma, limitariam a

internacionalização (LI; LIU, 2014). Essas capacidades refletem-se nos processos internos por meio dos quais a empresa constrói, integra e expande as habilidades necessárias para identificar e aproveitar oportunidades (HELPHAT *et al.*, 2009).

Acerca da literatura acadêmica sobre as capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que as indústrias com rápida transformação mostram a necessidade de uma abordagem desenvolvida para entender como a vantagem competitiva pode ser alcançada. Já Teece e Pisano (1994) observam que havia a necessidade de crescimento paradigmático para esclarecer como ocorre o processo de obtenção e manutenção da vantagem competitiva, como também a capacidade de adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências internas e externas da organização para enfrentar o ambiente (TEECE; PISANO, 1994).

Nesse sentido, observa-se o empenho das empresas em aprenderem de maneira contínua e se manterem adaptáveis nas novas rotinas para responderem de forma rápida e adequada às demandas ambientais, reconfigurando recursos e, assim, gerando resultados desejados (WILKE *et al.*, 2019; VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019), sendo esse o aspecto-chave para adquirir vantagem competitiva no mercado dinâmico (TEECE, 2018).

Portanto, empresas que redirecionam suas rotinas em busca de vantagem competitiva, mediante uso de recursos e a venda de produtos em vários países (OVIATT; MCDUGALL, 1994), internacionalizam-se por meio de ações empreendedoras que podem ser implementadas pelo proprietário como também pela gestão responsável da empresa, fazendo com que o empreendedorismo internacional se torne presente (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Diante do exposto, o objetivo deste capítulo é discutir as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional no setor do turismo.

Capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional

Compreendendo que os recursos competitivos apoiam a internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 1994) para alcançar vantagem

competitiva, estudiosos de empreendedorismo internacional se esforçam na realização de pesquisas sobre o tema (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; JONES; COVIELLO, 2011). Saad (2007) ressalta que é importante considerar os processos e rotinas organizacionais no processo de internacionalização, uma vez que a criação e coordenação de novos conhecimentos, rotinas, recursos e processos de tomada de decisão dentro da organização são essenciais para o desenvolvimento. Dessa forma, criar valor para a empresa por meio do uso dos recursos no ambiente dinâmico e propor que as empresas se adaptem de modo a reconfigurar e renovar constantemente seus recursos e capacidades para abordar a mudança ambiental são ações consideradas como capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Easterby-Smith, Lyles e Peteraf (2009) afirmam que ao desenvolver capacidades dinâmicas, a empresa é capaz de lidar com o rápido desenvolvimento, a competição e o ambiente de trabalho agitado. Outros estudiosos corroboram que o ambiente em que as empresas atuam requer capacidades dinâmicas das empresas para sobreviver e crescer, fazendo com que se desenvolvam rapidamente (RUIZ-ORTEGA *et al.*, 2013).

As capacidades dinâmicas precisam ser estudadas como processo de desenvolvimento de habilidades, sendo a tarefa gerencial e a gestão empreendedora antecedentes das capacidades dinâmicas (TEECE, 2012; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Dessa maneira, pode ocorrer as capacidades dinâmicas mediante a descoberta de novos produtos e oportunidades de mercado (KNIGHT; KIM, 2009), com apoio das capacidades dinâmicas formadas por detecção e transformação da empresa, sendo na maioria das vezes, impulsionadas pela gestão empreendedora (AL-AALI; TEECE, 2014).

Dessa forma, a perspectiva da capacidade dinâmica harmoniza-se com a internacionalização no que tange aos processos internos da organização e a interação entre o processo organizacional e a rede corporativa, juntamente com os recursos gerados por empreendedores e gestores empreendedores (SCHWEIZER; VAHLNE;

JOHANSON, 2010). Eisenhardt e Martin (2000) apontam as capacidades dinâmicas como processos estratégicos e organizacionais fortes que geram valor em mercados dinâmicos, a partir da relação entre os recursos e estratégias empresariais.

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas podem ser concebidas por três importantes pilares (TEECE, 2007). O primeiro aspecto é chamado como *sense*, isso significa a capacidade de sentir e moldar oportunidades e correção, em que se desenvolvem atividades como a criação, aprendizagem, pesquisa, sondagem das possibilidades tecnológicas, necessidade dos clientes e da evolução estrutural de mercados e concorrentes. Já o segundo é conhecido como *aprender* de acordo com a percepção das oportunidades, por meio do desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços. O terceiro aspecto é conhecido como *reconfiguração*, que mediante a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do negócio da empresa permite a avaliação de atividades organizacionais e a reformulação de rotinas, realinhamento de atividades e adaptação das unidades de negócios.

O empreendedorismo é uma área que compreende como as oportunidades são descobertas por indivíduos, usando meios para explorá-las ou desenvolvê-las para produzir resultados (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009). Já o empreendedorismo internacional possui como característica a combinação de comportamento inovador, proativo e de risco que atravessa as fronteiras nacionais e tem como objetivo criar valor nas organizações (MCDUGALL; OVIATT, 2000).

Portanto, como a finalidade das capacidades dinâmicas é fornecer capacidades evolutivas para empresas internacionais superando os ambientes imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETRICEVIC; TEECE, 2019), o dinamismo do mercado desempenha um papel na formação das capacidades dinâmicas das empresas de mercados emergentes (LI; LIU, 2014). Uma vez que o empreendedorismo contribui na capacidade de perceber e aproveitar oportunidades em mercados imprevisíveis (HUANG; DING; CHEN, 2014).

Capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional no turismo

De acordo com a literatura, as capacidades dinâmicas são como “rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107). Diante desse entendimento, as rotinas organizacionais são relevantes para o processo de internacionalização, pois é uma prática na criação e coordenação de novos conhecimentos, rotinas e recursos e processos de tomada de decisão dentro da organização, sendo fatores essenciais para a internacionalização (SAAD, 2007).

À vista disso, as capacidades dinâmicas têm relação com o processo de internacionalização, em razão de que as empresas que operam no ambiente internacional muitas vezes estão expostas a ambientes dinâmicos e possuem características de mudanças rápidas, o que torna essencial para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para obtenção do desempenho internacional (AUGIER; TEECE, 2007).

Contudo, para que as empresas permaneçam e evoluam em mercados externos, ao longo do tempo, é preciso vincular-se ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas no controle das iniciativas internacionais (LESSARD; TEECE; LEIH, 2016). Desse modo, as operações em mercados internacionais requerem capacidades dinâmicas para ativar o conhecimento e a incorporação desses aprendizados nas operações e na estratégia organizacional (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013).

Alinhado a esses pensamentos, o setor do turismo, na maioria das vezes, opera em ambientes competitivos e mutáveis, com características de ambientes turbulentos demandando capacidades dinâmicas das empresas (CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012; LEONIDOU *et al.*, 2015). Nessa perspectiva, as capacidades dinâmicas convertem para as empresas de turismo recursos em vantagem competitiva (OTENGEI *et al.*, 2017), que podem ocorrer de maneira endógena, influenciando a interdependência de capacidades, como o conhecimento organizacional e processos de pesquisa e desenvolvimento

de novos produtos, dificultando a replicabilidade e transferência de competências pela concorrência (VIJAYA; GANESH; RAHUL, 2019).

Desse modo, as capacidades dinâmicas revelam como as restrições que os empreendedores enfrentam e as possibilidades que percebem para possíveis efeitos resultam em mudanças dramáticas nas tentativas de explorar oportunidades (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Isso reflete diretamente nos recentes estudos realizados, os quais analisam destinos turísticos que passam por crises (BACKER; RITCHIE, 2017; ELSHAER; SAAD, 2017; IVANOV *et al.*, 2017) e que as firmas desse segmento ainda continuam a atuar sob tais condições de crise (ORCHISTON; PRAYAG; BROWN, 2016).

A partir desse entendimento, a figura 3.1 revela o modelo de reconfiguração das organizações de turismo contemplando a influência das capacidades dinâmicas e do empreendedorismo internacional.

A figura 3.1 possui três elementos mostrando como as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional podem influenciar a reconfiguração da organização do turismo. Em relação às capacidades dinâmicas, Teece (2007) aponta que as capacidades dinâmicas estão baseadas em três microfundamentos, quais sejam: (a) Capacidade de detecção; (b) Capacidade de apreensão; e (c) Capacidade de reconfiguração.

FIGURA 3.1 | Modelo de reconfigurações das organizações de turismo



FONTE: elaboração própria inspirada em Teece (2007), Mtigwe (2006) e Zollo e Winter (2002).

No terceiro quadro há dimensões do empreendedorismo internacional, nesse âmbito Mtigwe (2006) explica que o empreendedorismo internacional é um processo de criação de valor praticado por uma gestão empreendedora, na qual é relevante destacar o comportamento inovador, pró-ativo, preparado a enfrentar risco calculado projetado para processar as oportunidades de negócios no exterior, apresentadas pelas imperfeições e sucesso do mercado multinacional e por recompensas financeiras e não-financeiras que são (a) criação de valor, (b) inovação, (c) propensão ao risco, e (d) oportunidades no exterior. Já no quadro central é evidenciado como a reconfiguração de uma empresa do turismo pode se modificar quando adquire capacidades dinâmicas e possui empreendedorismo internacional. Nesse sentido, a reconfiguração é composta por (a) criar oportunidade fora do mercado doméstico, (b) gerar vantagem competitiva no segmento turístico e (c) adaptar a nova rotina operacional.

Sendo assim, as empresas de turismo que conseguem se reconfigurar de acordo com as capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional possuem mais facilidade de se adaptarem a ambientes turbulentos para obter vantagem competitiva.

Conclusões

Este capítulo tem como objetivo discutir as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional no setor do turismo. Foi observada a ausência de pesquisas de capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional relacionadas ao turismo. Portanto, como recomendação para estudos futuros, pode-se selecionar empresas específicas do turismo, analisando o comportamento e as estratégias de habilidade evolutiva para lidar com ambientes imprevisíveis.

Portanto, o presente estudo contribuiu no aprofundamento do conhecimento acerca da relação entre capacidades dinâmicas e empreendedorismo internacional no turismo, uma vez que, as empresas precisam se adaptar a ambientes de rápida mudança e internacionalizarem para gerar vantagem competitiva.

A seguir, o leitor poderá exercitar o conhecimento aprendido ao responder o estudo de caso que antecede o último capítulo que se dedica ao empreendedorismo internacional e oportunidades de destinos turísticos.

Atividade para reflexão

Estudo de caso

O Secretário de turismo de uma determinada cidade decidiu gerar demanda turística nos períodos de baixa temporada. Em seu primeiro ano de gestão, ele executou várias ações para movimentar o turismo da cidade, entretanto a ação que causou mais sucesso foi o evento natalino, que nunca havia sido realizado na região.

Diante da crise da pandemia do Covid-10 que o mundo estava passando, todas organizações, sejam públicas ou privadas, tiveram que se reconfigurar e buscar a criatividade e capacidade de lidar com a rápida mudança do mercado. Para isso, o secretário de turismo criou e planejou o natal pensando na geração de demanda turística com atração diferenciada para a população.

Em paralelo, a equipe da secretaria de turismo elaborou um planejamento de marketing para a divulgação do evento, captação de público nacional e internacional, como também exposição para visibilidade do evento. Nesse sentido, as redes sociais têm se demonstrado como uma excelente ferramenta para a divulgação do destino. Com isso, houve solicitações de parcerias para divulgação do evento natalino por digitais influencers estrangeiros.

Com base no cenário apresentado, a secretaria de turismo conseguiu desenvolver alguma capacidade dinâmica? Explique.

É possível identificar alguma característica do empreendedorismo internacional nesse caso? Explique.

Referências

AL-AALI, A.; TEECE, D. J. International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n.1, p. 95-116, 2014.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.

BACKER, E.; RITCHIE, B. W. VFR travel: A viable market for tourism crisis and disaster recovery? *International Journal of Tourism Research*, v. 19, n. 4, p. 400-411, 2017.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187- 215, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, v. 20, p. S1-S8, 2009.

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

ELSHAER, I. A.; SAAD, S. K. Political instability and tourism in Egypt: exploring survivors' attitudes after downsizing. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, v. 9, n. 1, p. 3-22, 2017.

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers: an assessment of dynamic capabilities. *Management Decision*, v. 51, n. 7, p. 1510-1527, 2013.

GUPTA, V. Dynamic capability development: process, structure and behavior. *Economy & Business Journal, International Scientific Publications*, v. 8, n. 1, p. 1187-1203, 2014.

HELPHAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. London: John Wiley & Sons, 2009.

HUANG, S.; DING, D.; CHEN, Z. Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, v. 23, n. 4, p. 453-471, 2014.

IVANOV, S.; GAVRILINA, M.; WEBSTER, C.; RALKO, V. Impacts of political instability on the tourism industry in Ukraine. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, v. 9, n. 1, p. 100-127, 2017.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 1, p. 632-659, 2011.

LEONIDOU, L. C.; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T. A.; AYKOL, B. Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: the moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, v. 50, p. 268-280, 2015.

LESSARD, D.; TEECE, D. J.; LEIH, S. The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. *Global Strategy Journal*, v. 6, n. 3, p. 211-224, 2016.

LI, D. Y.; LIU, J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2014.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

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

OTENGEI, S. O.; BAKUNDA, G.; NGOMA, M.; NTAYI, J. M.; MUNENE, J. C. Internationalization of african-ethnic restaurants: a qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. *Tourism Management Perspectives*, v. 21, p. 85-99, 2017.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PETRICEVIC, O.; TEECE, D. J. The structural reshaping of globalization: implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, v. 50, v. 9, p. 1487-1512, 2019.

RUIZ-ORTEGA, M.; PARRA-RAQUENA, G.; RODRIGO, J.; GARCIA-VILLAYERDE, P. M. Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: the moderating role of firm's capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, v. 26, n. 3, p. 475-493, 2013.

SAAD, M. *The enablers of internationalization*. Unpublished seminar paper presented. School of Business, Economics and Law, Göteborg University: p. 5-24, 2007.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

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

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

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

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

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

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

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

WILLIAMS, C.; DU, J.; ZHANG, H. International orientation of Chinese internet SMEs: direct and indirect effects of foreign and indigenous social networking. *Journal of World Business*, v. 55, n. 3, p. 1-11, 2020.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHANG, M.; TANSUHAJ, P.; MCCULLOUGH, J. International entrepreneurial capability: the measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 7, p. 292-322, 2009.

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

4.

Empreendedorismo internacional e oportunidades de destinos turísticos

Lívia Maria da Silva Soares
Yákara Vasconcelos Pereira

Introdução

O empreendedorismo internacional (EI) vem se expandindo há alguns anos e colabora no crescimento mercadológico (CHAKRAVARTY *et al.*, 2021), motivando as atividades empresariais a ultrapassar fronteiras e fortalecer a relação entre as empresas e os ambientes internacionais (WRIGHT; RICKS, 1994).

Mainela, Puhakka e Servais (2014) e Reuber, Dimitratos e Kuivalainem (2017) destacam que o maior desafio da internacionalização em mercados globais é o desconhecimento das dimensões do empreendedorismo internacional. Quando o empreendedor não tem conhecimento suficiente sobre as alternativas de expansão em outros mercados, a compreensão das dimensões do empreendedorismo internacional torna-se relevante no desenvolvimento da empresa.

Outros obstáculos percebidos para a exploração de oportunidades internacionais também são os fatores culturais, mudanças rápidas no ambiente corporativo e decisões estratégicas internacionais ineficientes (CHAKRAVARTY *et al.*, 2021). No momento em que os dirigentes entendem as dimensões do empreendedorismo

internacional, algumas intervenções podem ser executadas. Entre essas, a capacidade de inovação, o comportamento proativo e a atitude face ao risco contribuem na exploração das oportunidades internacionais (OVIATT; MCDUGALL, 2005) e influenciam o comportamento do empreendedor nas práticas de orientação internacional (BUCCIERI; JAVALGI; JANCENELLE, 2021). Portanto, para cruzar a fronteira nacional, é necessário reconhecer as barreiras que restringem a comercialização e as dimensões que colaboram na conquista do comércio exterior.

Quanto ao processo de internacionalização, é um fenômeno que existe nas mais variadas atividades empresariais, tornando-se, na indústria do turismo, a terceira maior categoria de exportação nas divisas mundiais, perdendo apenas para os setores químico e de combustíveis (WTO, 2019). Os desempenhos dos executores nas atividades turísticas integradas na indústria do turismo, a exemplo de hotéis, pousadas, bares, restaurantes e empresas de transporte aéreo, afetam a renda, o emprego, as importações e a distribuição tributária dos destinos turísticos (FGV, 2020). Logo, o fortalecimento dessas atividades e, conseqüentemente, do destino turístico conduz à evolução das estruturas locais, da demanda turística e da valorização de elementos ambientais e culturais (ATELJEVIC, 2009).

Há dificuldades a serem superadas pelas empresas turísticas que desejam empreender no mercado exterior. Eimermann, Mattsson e Carson (2019) enfatizam que empreender internacionalmente no destino turístico é enfrentar desafios estratégicos, aspirações de desenvolvimento no campo empresarial e políticas governamentais. Contudo, na concepção do empreendedorismo internacional, encontram-se as dimensões primordiais que minimizam essas dificuldades corporativas.

O papel das organizações no ambiente internacional é reconhecer as habilidades da orientação para o mercado, da aprendizagem, do *networking*, da atitude face ao risco e da propensão à inovação e à motivação (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), e a partir dessas características explorar oportunidades internacionais (ZUCHELLA, 2021). Considerando esses aspectos, este capítulo tem

o objetivo de conduzir o leitor a conhecer a relação entre o empreendedorismo internacional e as oportunidades de destinos turísticos.

Empreendedorismo internacional e exploração de oportunidades

O empreendedorismo e os negócios internacionais influenciaram a concepção do empreendedorismo internacional, possibilitando um cenário inovador para a exploração de oportunidades e dos processos de internacionalização organizacional (ZUCHELLA, 2021). Essas observações se conectam ao trabalho seminal de MCDougall (1989), que retrata as oportunidades de empreender internacionalmente como uma estratégia de mercado global e de desafios no âmbito de gerir recursos, tecnologias e comercialização.

À medida que a literatura científica do tema evolui, nota-se o avanço do conceito de empreendedorismo internacional. Para a precursora MCDougall (1989), o empreendedorismo internacional inicialmente destinava-se às atividades empresariais de novos negócios. Já Wright e Ricks (1994) discutiam a inter-relação entre a firma e o comércio exterior. Outros pesquisadores analisaram a influência dos processos de internacionalização na criação de valor (OVIATT; MCDUGALL, 1997), orientação para o negócio, para o conhecimento, redes de contatos, atitude face ao risco, aptidão à inovação, motivação (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), exploração de oportunidades (OVIATT; MCDUGALL, 2005) e disposição internacional e capacidades dinâmicas (BUCCIERI; JAVALGI; JANCENELLE, 2021). Esses fundamentos estão alinhados ao entendimento de Ahmed e Brennan (2021), que apresentam o empreendedorismo internacional como um campo extremamente rico, que, no entanto, ainda possui lacunas, entre as quais a necessidade de investigações em diversos segmentos econômicos.

Ao considerar o progresso desse campo de estudo, observa-se que a característica multidimensional é fundamental no desenvolvimento das corporações no mercado exterior (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; REUBER; DIMITRATOS; KUIVALAINEM, 2017; ZUCHELLA, 2021).

Estudar as dimensões do empreendedorismo internacional desvenda um conjunto de variáveis que impactam na mudança do propósito empresarial, na tomada de decisões e nas estratégias internacionais (ZAHRA, 2021).

Diante das dimensões apresentadas, as oportunidades internacionais se caracterizam como primordiais para o empreendedorismo internacional (ZUCHELLA, 2021; OVIATT; MCDUGALL, 2005). Quando se ultrapassa as fronteiras, o reconhecimento e a exploração das oportunidades são determinantes para a internacionalização. Por isso, a identificação de oportunidades internacionais colabora no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, na aprendizagem e adaptação em mercados globais (BUCCIERI; JAVALGI; JANCENELLE, 2021; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

A discussão sobre a exploração de oportunidades está presente na publicação de Etemad (2021), que expõe a análise do ambiente internacional, as medidas restritivas de internacionalização e a globalização em ambientes turbulentos como fatores de aprendizagem, experimentação e gerenciamento das organizações internacionais. Por esse motivo, cabe destacar que os perigos encarados nas atividades empresariais, as casualidades dos processos e as escolhas estratégicas refletem no desempenho organizacional (PORTER, 1991).

Empreendedorismo em destinos turísticos

O crescimento da indústria do turismo influencia a economia em diversas localidades do mundo. Cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) global é decorrente do turismo e um em cada dez empregos está relacionado ao setor (WTO, 2018). Essa atividade econômica é constituída pelos empreendimentos de hospedagem, restaurantes, agências turísticas e transportes, os quais são capazes de exercer importante compromisso financeiro (FGV, 2020).

O destino turístico, por sua vez, se destaca pela unidade geográfica, cadeia produtiva, cultura e riquezas naturais (HONGGANG; SHAOYIN, 2014). Essas características estão alinhadas à compreensão de Porter (1998) que retrata os *clusters* como um ecossistema

de atividades econômicas conectadas à cadeia produtiva e representam interesses comuns delimitados geograficamente. Ao se identificar como *clusters*, os destinos turísticos impulsionam a competitividade, o desenvolvimento dos agentes locais e da cadeia produtiva (CUNHA; CUNHA, 2005). No entanto, para que a região se expanda, é necessário enfrentar obstáculos políticos, de crescimento econômico e de valorização local (ATELJEVIC, 2009). Nesse caso, o empreendedorismo turístico torna-se fundamental na formação do destino.

As atividades turísticas e, conseqüentemente, o destino colaboram na hospitalidade, economia e exposição local (LIU; FANG, 2016). Honggang e Shaoyin (2014) entendem que a junção do empreendedorismo e do turismo orienta as organizações sobre aspectos chaves da empresa, o posicionamento da concorrência e o impacto da atividade na região. Em consonância com o contexto, Fadda (2018) entende que quando o empreendedorismo turístico é pactuado pelos agentes locais e organizações, o desempenho do destino é reconhecido nos processos inovadores, atitude ao risco, dinamismo competitivo e autonomia perante o mercado.

Empreender em um destino turístico requer orientação para o mercado e compreensão dos fatores que influenciam a exploração de oportunidades. Ateljjevic (2009) relata que fatores como: capital estrangeiro e a procura de novos produtos turísticos estimulam oportunidades internacionais do destino. No entanto, as oportunidades internacionais são comumente retratadas de forma superficial (ZUCHELLA, 2021). Em virtude disso, o capítulo contempla o quadro 4.1 com exemplos de fatores que influenciam as oportunidades internacionais em destinos turísticos.

QUADRO 4.1 | Fatores influentes às oportunidades internacionais no turismo

Fontes	Fatores influentes
Ateljjevic (2009)	Políticas de sustentabilidade regional (atraem oportunidades de negócios para o destino turístico); Regulamentação governamental; Ambiente político; Reestruturação econômica.

Fontes	Fatores influentes
Fadda (2018)	Atrativos do destino; Implicações políticas; Políticas públicas; Contextos culturais nacionais; Belezas naturais.
Honggang e Shaoyin (2014)	Tributação; Infraestrutura; Fatores econômicos Intervenções governamentais; Sócio-demográficos.
Mansour <i>et al.</i> (2019)	Instabilidade econômica; Infraestrutura; Ambiente turbulento; Política governamental.

FONTE: os autores.

De acordo com o quadro proposto, Ateljevic (2009) apresenta que as oportunidades internacionais são motivadas pela regulamentação governamental, ambiente político saudável, reestruturação da economia local e financiamento econômico das atividades turísticas. Além disso, fatores como características ambientais do destino, contextos culturais da região, intervenções estadistas e aplicabilidade das políticas públicas no turismo, semelhantemente proporcionam possibilidades de exploração do mercado internacional (FADDA, 2018).

A identificação e exploração de oportunidades internacionais também estão relacionadas a ambientes turbulentos e conflitantes. Em concordância com essa realidade, Mansour e outros (2019) evidenciam que as crises políticas e as catástrofes ambientais oportunizam a internacionalização do destino turístico e favorecem o desenvolvimento de novos negócios. À medida que os destinos turísticos entendem a relação entre as oportunidades internacionais e as características do desenvolvimento local, as intervenções governamentais e a infraestrutura local passam a ser encaradas como alternativas que viabilizam a exploração do comércio exterior (HONGGANG; SHAOYIN, 2014). Sendo assim, fomentar as oportunidades internacionais nos destinos turísticos colabora com o

desenvolvimento regional e com as práticas de orientação para os mercados globais.

Conclusões

A temática abordada destaca que o empreendedorismo internacional proporciona aos destinos turísticos oportunidades de desenvolvimento sociodemográfico e econômico. No entanto, ao longo do desenvolvimento do capítulo percebe-se que os processos de internacionalização dos destinos turísticos sofrem influências de fatores ambientais ainda desconhecidos pela cadeia produtiva e agentes locais. Por isso, analisar as intensidades das dimensões internacionais determina a orientação para o mercado, aprendizagem, *networking*, atitude ao risco, inovação, motivação, como também a exploração de oportunidades. Portanto, as dimensões internacionais conduzem as corporações, apontam resultados e esclarecem os caminhos para empreender internacionalmente.

As organizações também necessitam compreender que o empreendedorismo turístico possibilita a melhoria do desempenho empresarial. O texto destaca que a relação entre turismo e empreendedorismo incentiva os destinos a reconhecer o potencial econômico e as oportunidades internacionais. Dessa maneira, é importante propor estudos para analisar os destinos turísticos com vocação para conquistar o mercado global.

O debate teórico sobre as oportunidades internacionais e a estreita relação com o conceito de oportunidades é estimulado por contextos culturais, intervenções governamentais, fatores econômicos, instabilidade do ambiente, entre outros. O capítulo enfatiza que essa interação entre os conceitos colabora na identificação das oportunidades internacionais presentes no destino turístico. O capítulo também revela que há autores que apontam as ações governamentais como produtoras de oportunidades internacionais. Por essa razão se torna conveniente investigar de que modo as intervenções governamentais influenciam as oportunidades internacionais dos destinos.

Embora as considerações deste estudo forneçam aos leitores direcionamento e promovam o desenvolvimento da temática, ainda há limitações teóricas que permitem questionamentos a respeito do empreendedorismo internacional e das oportunidades nos destinos turísticos. Diante disso, indica-se a ampliação de estudos sobre a temática no Brasil.

Atividade para reflexão

Estudo de caso

A pandemia de Covid-19 provocou um impacto sem precedentes na economia global. Na indústria do turismo, os destinos sofreram de forma significativa devido aos *lockdowns* e restrições de viagens impostas a toda população. A crise continua evoluindo. Ainda não está claro como os destinos e as atividades turísticas irão proceder durante a instabilidade econômica, devido à crise sanitária.

Em 2020, a indústria do turismo representou cerca de 5,5% do PIB nacional (WTTC, 2021). O setor abrange várias atividades, tais como: hotéis, pousadas, bares, restaurantes, agências de viagens, empresas de transportes, entre outras. Por essa razão, é relevante entender como as atividades turísticas foram afetadas pela Covid-10. A Organização Mundial do Turismo (WTO, 2021) constatou em abril de 2020, queda de 97% da movimentação mundial dos voos internacionais. Em julho de 2021, o transporte aéreo apresentou uma relevante recuperação, entretanto ainda distante dos níveis iniciais de janeiro de 2020.

Em relação ao número de passageiros de voos domésticos e internacionais do Brasil, a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC (2021) relatou redução de 56% de 2019 para 2020. Outra atividade bastante impactada pela pandemia foi a hotelaria, este segmento encontra-se diretamente ligado à demanda por

turismo ou viagens em geral. Em março de 2020, em relação a 2019, houve decréscimo de 56% da taxa de ocupação, 14,5% na diária média, levando a margem de lucro operacional bruto ao nível de 3,9% negativos nos hotéis brasileiros (JLL, 2020).

Desde a crise econômica de 2015, houve inúmeras tentativas governamentais para manter a estabilidade financeira do Brasil e a pandemia vem anulando o otimismo da hotelaria nacional. No entanto, a capacidade turística do Brasil resulta em diversas iniciativas corporativas e promove o desenvolvimento das regiões que apresentam potencial turístico. A determinação dos fluxos turísticos pode ser motivada pelos atrativos do destino: natural, cultural, artístico e outras ofertas de entretenimento e lazer, como **resorts**, hotéis e parques aquáticos (MELO; GOLDENSTEIN, 2011).

Alinhado a esse contexto, cabe destacar que o litoral sul pernambucano tem cerca de 90 km de extensão, com belas praias e diversas atividades culturais. A cidade de Ipojuca faz parte do litoral sul e vem se destacando por apresentar o 11º lugar de demanda turística internacional do Brasil (BRASIL, 2020). Os estrangeiros que desembarcam em Pernambuco são em sua maioria do continente europeu e da América do Sul (BRASIL, 2020), esses turistas ostentam o maior número de pernites no país e colaboram de forma relevante com a receita cambial.

Ipojuca também se evidencia por apresentar o principal *cluster* turístico de destino de “Sol e Mar” do estado de Pernambuco, contendo 36 hotéis/*resorts* oficialmente registrados (CADASTUR, 2021). Os *resorts* do litoral sul pernambucano, mais concentradamente no município de Ipojuca, em sua maioria tem características semelhantes, a saber: atividades voltadas à família, três tipos de pensão alimentar (café da manhã, meia-pensão e pensão completa), atividades náuticas, recreação infantil, entre outras.

Diante dos fatores econômico e sanitário incertos, com baixa ocupação, alta concorrência, determinação de *lockdown*

e paralisação de atividades por muitos meses, determinado *resort*, com mais de 20 anos de mercado, trouxe inovações em suas ofertas, operações e atendimento ao cliente, motivando-se a mudar a política de alimentos e bebidas – A&B, para o sistema “*All Inclusive*”.

Para entender melhor o serviço “*All inclusive*”, foi necessário que uma comitiva do *resort* viajasse por todo o Brasil, entrando em contato com outros empresários e especialistas, para conhecer as características das operações com alimentos e bebidas inclusos e livres para consumo durante a hospedagem. Portanto, tomou-se a decisão de se tornar um “*All Inclusive Premium*”, com foco nos clientes de maior poder aquisitivo, explorando a oportunidade do aumento do *ticket* médio e de se adaptar a um novo segmento do mercado.

Segundo o gerente geral da unidade, a alteração na política de Alimentos e Bebidas trouxe como resultado uma mudança impactante de público-alvo. Onde havia clientes regionais ou nacionais, foi observada a chegada repentina de público norte-americano ao *resort*. Outra inovação em relação aos demais empreendimentos do destino turístico, é que antes o hotel disputava *market share* principalmente com concorrentes regionais, e a partir dessa mudança o *resort* passou a competir em níveis nacionais (*resorts* de outras regiões do Brasil) e internacionais.

Entretanto, havia uma preocupação do proprietário quanto a adaptação da infraestrutura ao novo modelo do negócio. Não existia segurança se seria possível alterar processos já existentes e bem estabelecidos à nova tendência do mercado de *resorts*, os riscos ainda deveriam ser mensurados. Outro risco identificado era o aumento do consumo de alimentos e bebidas, devido ao perfil do novo público. A adaptação da equipe operacional ao novo sistema de produção de alimentos poderia ocasionar desperdícios de matéria-prima, eventualmente aumentando os custos de restauração. Porém, o gerente geral da unidade proativamente percebeu que a presença dos hóspedes

estrangeiros aumentou a quantidade de pernoites no *resort*, melhorando o desempenho financeiro da empresa.

Os gestores e o proprietário não têm consciência da abordagem teórica de Empreendedorismo Internacional, mas o *resort* possui várias características de internacionalização.

Ainda existem alguns desafios a serem superados pelo empreendimento. Um desses obstáculos diz respeito ao setor de eventos. No novo modelo de negócio e cenário pandêmico, não se sabe ainda ao certo como potencializar a infraestrutura para atendimento corporativo (reuniões, seminários, congressos, convenções, etc.). Sendo os eventos, em sua maioria, de curta duração, há uma dúvida que ainda paira na mente dos investidores e do corpo gerencial, como relacionar o consumo de reuniões corporativas a uma infraestrutura que está completamente adaptada ao atendimento ao hóspede “*All Inclusive*”?! Esse e outros desafios ainda desconhecidos prometem novos aprendizados e oportunidades no empreendedorismo internacional.

De acordo com o cenário apresentado, quais dimensões do empreendedorismo internacional podem ser exploradas no *resort*? Explique.

Há oportunidades relacionadas ao setor de eventos? Como os empreendedores do *resort* podem explorá-las?

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). *Consulta Interativa: indicadores do mercado de transporte aéreo*. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-detransporteaereo/consultainterativa/demanda-e-oferta-origem-destino>. Acesso em: 19 nov. 2021.

AHMED, F.; BRENNAN, L. A review of methodological diversity within the domain of international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 19, n. 2, p. 256-299, 2021.

ATELJEVIC, J. Tourism entrepreneurship and regional development: example from New Zealand. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 15, n. 3, p. 282-308, 2009.

BRASIL, Ministério do turismo. *Dados sobre chegada de turistas estrangeiros ao Brasil*. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/fontes-de-dados.html>. Acesso em: 19 nov. 2021.

BUCCIERI, D.; JAVALGI, R. G.; JANCENELLE, V. E. Dynamic capabilities and performance of emerging market international new ventures: does international entrepreneurial culture matter? *International Small Business Journal*, v. 39, n. 5, p. 474-499, 2021.

CADASTRO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DO TURISMO (CADASTUR). *Quantidade de meios de hospedagem do Brasil*. Brasília, 2021. Disponível em: <https://dados.turismo.gov.br/dataset/meios-de-hospedagem/resource/bd4640b6-d98b-46f1-9ce9-0219f4dc8dba>. Acesso em: 19 nov. 2021.

CHAKRAVARTYA, S.; CUMMINGB, D. J.; MURTINUC, S.; SCALERAD, V. G.; SCHWENSE, C. Exploring the next generation of international entrepreneurship. *Journal of World Business*, v. 56, n. 5, p. 1-7, 2021.

CUNHA, S.; CUNHA, J. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, p. 63-79, 2005.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

EIMERMANN, M.; MATTSSON, K. T.; CARSON, D. A. International tourism entrepreneurs in Swedish peripheries: complice and collision with public tourism strategies. *Journal Regional Science Policy and Practice*, v. 11, n. 3 p. 479-492, 2019.

ETEMAD, H. The evolutionary trends of international entrepreneurship in the past two decades: the state of the field in the face of COVID-19's global crisis. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 19, n. 1, p. 149-163, 2021.

FADDA, N. The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, v. 21, n. 1, p. 22-44, 2018.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). *Impacto econômico do Covid-19: propostas para o Turismo Brasileiro*. Rio de Janeiro: Projetos Abape, 2020.

HONGGANG, X.; SHAOYIN, M. Regional environment of destination and the entrepreneurship of small tourism businesses: a case study of Dali and Lijiang of Yunnan Province. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, v. 19, n. 2, p.144-161, 2014.

JLL. *Hotelaria em números*. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.jll.com.br/pt/tendencias-insights/pesquisa/pandemia-provoca-mudancas-na-gestao-hoteleira-indica-estudo-da-jll>. Acesso em: 19 nov. 2021.

LIU, C.-H. S.; FANG, Y.-P. Night markets: entrepreneurship and achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 28, n. 11, p. 2374-2398, 2016.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, p. 105-129, 2014.

MANSOUR, H. E. L.; HOLMES, K.; BUTLER, B.; ANANTHRAM, S. Developing dynamic capabilities to survive a crisis: tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, v. 21, n. 4, p. 493-503, 2019.

MCDougALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. *BNDEx Setorial*, n. 33, p. 5-42, mar. 2011

OVIATT, B.; MCDougALL, P. The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 1, p. 2-8, 2005.

OVIATT, B.; MCDougALL, P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, v. 37, p. 85-99, 1997.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. The Adam Smith address: location, clusters, and the "new" microeconomics of competition. *Business Economics*, v. 33, p. 7-13, 1998.

REUBER, A. R.; DIMITRATOS, P.; KUIVALAINEM, O. Beyond categorization: new directions for theory development about entrepreneurial internationalization. *Journal of International Business Studies*, v. 48, p. 411-422, 2017.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). Tourism Recovery Tracker. UNWTO, 2021. Disponível em: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker>. Acesso em: 19 nov. 2021.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). International Tourism Highlights. UNWTO, 2019. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421152>. Acesso em: 21 nov. 2021.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). International Tourism Highlights. UNWTO, 2018. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>. Acesso em: 21 nov. 2021.

WORD TRAVEL TOURISM COUNCIL (WTTTC). Brazil: Annual Research: Key Highlights. 2021. Disponível em: <https://wttc.org/research/economic-impact>. Acesso em: 19 nov. 2021.

WRIGHT, R. W.; RICKS, D. A. Trends in international business research: twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, v. 25, p. 687-701, 1994.

ZAHRA, A. International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, v. 56, p. 1-7, 2021.

ZUCHELLA, A. International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. *International Business Review*, v. 30, n. 2, p. 1-11, 2021.

Considerações finais

O estudo da administração estratégica no escopo de organizações da área do turismo é fundamental para o desenvolvimento profissional e das regiões vocacionadas para essa atividade econômica, visto que a administração estratégica possui como premissa a atuação ética para o alcance da vantagem competitiva, garantindo, assim, emprego e renda para a nação. Diante da relevância do tema, essa obra se encerra com a revisão do repertório abordado ao longo dos capítulos.

Inicialmente, buscou-se analisar a contribuição das capacidades dinâmicas para o setor de hotelaria. Para isso, foram pesquisados artigos com a temática na plataforma *Scopus* e foram selecionados 17 *papers*. Os resultados mostram que as investigações se utilizam das capacidades dinâmicas como lente teórica e mantêm o foco em temas específicos como a gestão da qualidade, gestão do conhecimento, recursos humanos, sustentabilidade e inovação. Ademais, observa-se que as capacidades dinâmicas resultam em desempenho acima da média. Isso implica que as empresas hoteleiras que investirem em utilizar adequadamente os recursos internos e as capacidades dinâmicas podem obter resultados superiores.

Na sequência, discutiram-se as capacidades dinâmicas em destinos turísticos frente a cenários turbulentos causados por catástrofes. A pesquisa foi baseada em autores que estudam crises em destinos turísticos e sua relação de recuperação com as capacidades dinâmicas. Por fim, o capítulo revela um modelo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas em destinos atingidos por crises ou desastres que evidencia a existência de três etapas de divisão da crise e a possibilidade de desenvolvimento de doze capacidades dinâmicas nessas etapas para as empresas se manterem competitivas.

No capítulo seguinte, considera-se que, no segmento do turismo, nas mais diversas situações do mercado turbulento, algumas organizações adquirem capacidades dinâmicas e buscam oportunidades no exterior para obter vantagem competitiva. Partindo dessa premissa, estabelece-se o objetivo de discutir as capacidades dinâmicas e o empreendedorismo internacional no setor do turismo. Para alcançá-lo, foram analisadas as principais dimensões das capacidades dinâmicas, quais sejam: a) capacidade de detecção; b) capacidade de apreensão; c) capacidade de reconfiguração e as dimensões do empreendedorismo internacional (criação de valor, inovação, propensão ao risco e oportunidades no exterior) que interferem na reconfiguração das organizações turísticas. Portanto, no decorrer do estudo, pode-se observar que, quando as empresas reconfiguram tanto o ambiente interno quanto o externo, adaptam-se rapidamente às mudanças e geram vantagens competitivas por meio do processo de internacionalização.

No capítulo final, objetiva-se conduzir o leitor a conhecer a relação entre o empreendedorismo internacional e as oportunidades de destinos turísticos. O conteúdo proposto mostra os fundamentos do empreendedorismo internacional de forma evolutiva e complementar. Também é apresentada a existência de lacunas teóricas no campo de estudo e a relevância do trabalho para o setor do turismo. Logo em seguida, o texto trata da importância da indústria do turismo no âmbito mundial e os aspectos das dimensões internacionais que colaboram no desenvolvimento do empreendedorismo turístico de destinos. Outro fator significativo do estudo é a estreita relação entre as oportunidades internacionais e o conceito de

oportunidades. No destino turístico, a junção dos dois conceitos destaca elementos que podem influenciar a internacionalização.

Portanto, observa-se o ineditismo desta obra ao debater temas da administração estratégica na área do turismo. Ademais, ao final de cada capítulo, os leitores são convidados a ler o relato de casos práticos que estão acompanhados de questões para reflexão.

Sobre as autoras e os autores

Kamilla Nayara Batista Pimentel

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal da Paraíba (2012); Pós-graduada em MBA Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Internacional da Paraíba. Atuou como Chefe da Divisão de Divulgação da Secretaria de Turismo (SETUR) da Prefeitura Municipal de João Pessoa-PB. Tem experiência na área de Turismo, com ênfase em Hotelaria, nos setores de recepção, reserva e comercial. Tem interesse na área de Empreendedorismo Internacional.

Lívia Maria da Silva Soares

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atual como gerente geral do Hotel Ibis em São Paulo. Apaixonada por Gestão de Negócios e Administração estratégica. Sólida vivência na condução de grandes equipes, com foco na gestão de custos, qualidade do produto, serviços e desenvolvimento do Staff. No meio acadêmico, atuou na formação técnica hoteleira com a abordagem das seguintes temáticas: Gestão hoteleira, Racionalização e operacionalização dos meios de hospedagens.

Luccas Vinicius Cavalcanti Souza

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduado em Turismo pela UFPE.

Marilia Nunes Valença

Doutoranda em Administração (UFPE), Mestre em Administração pela UFRPE (2017) e Graduanda em Estatística pela UFPE. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui experiência na área de Inovação, com ênfase em Inovação nas pequenas empresas pelo SEBRAE/PE. Também possui experiência em pesquisas quantitativas de oferta e demanda turística. E possui experiência como consultora de Gestão e Hospitalidade tendo atuado na implantação do SESC Guadalupe/PE. Atua principalmente nos seguintes temas: Administração Estratégica, Inovação e Turismo. Atualmente atua como consultora autônoma em Gestão, Inovação e Hospitalidade.

Viviane Santos Salazar

Professora Associada I do Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco. Atua como coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco (2000), e em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (2003). Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Tem como áreas de interesse de pesquisa Estratégia Empresarial, Marketing de Serviços e Comportamento do Consumidor com foco em empresas de hospitalidade.

Yávara Vasconcelos Pereira

Atua como Professora Adjunta (UFPE), Vice-chefe do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE e docente do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo - PPHTUR/UFPE. Possui doutorado (2012- bolsista CAPES), mestrado (2006- bolsista) e graduação (2002) em Administração (UFPE). Esteve como professora permanente do mestrado acadêmico em Ambiente, Sociedade e

Tecnologia da UFERSA, vice-chefe do Departamento de Mídias Digitais da UFPB (em 2018), participou da implementação do curso na vice-coordenação do mestrado acadêmico do Programa de Pós-graduação em Cognição, Tecnologias e Instituições (PPGCTI – nota 4) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (2016-2017) e atuou como professora permanente de 2016 a 2019, coordenou a especialização em Gestão Estratégica de Serviços (2015-2016) a qual fundou, assim como coordenou a graduação em Administração (UFERSA), entre 2012 e 2014 (quando liderou a mudança e atualização do projeto pedagógico do curso). Obteve experiência profissional ao trabalhar numa multinacional francesa (Accor Hotels) e em diferentes instituições de ensino (UFPB, UFERSA, UERN, Faculdade Mater Christi, FBV, ESUDA, FUNESA e Senac-Recife). É membro de Grupos de Pesquisa do CNPq. Investiga principalmente os seguintes temas: empreendedorismo internacional, administração estratégica, turismo e hotelaria. Possui trabalhos acadêmicos publicados em eventos e periódicos científicos e avalia livros e artigos científicos (eventos e periódicos acadêmicos).

Título Administração estratégica no turismo:
uma abordagem inédita das capacidades dinâmicas
e do empreendedorismo internacional

Organização Yákara Vasconcelos Pereira

Formato *E-book* (PDF)

Tipografia Tisa Pro (texto), Apparat (títulos)

Desenvolvimento Editora UFPE



Rua Acadêmico Hélio Ramos, 20 | Várzea, Recife-PE
CEP: 50740-530 | Fone: (81) 2126.8397
editora@ufpe.br | editora.ufpe.br



PROGRAD
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO