



ABORDAGEM DE CAPACIDADES DINÂMICAS NOS ESTUDOS TURÍSTICOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA¹

Joice Lavandoski²

Alfonso Vargas-Sánchez³

João Albino Silva⁴

RESUMO

Parte integrante da Teoria da Visão Baseada nos Recursos, a abordagem de Capacidades Dinâmicas centra-se no domínio da gestão estratégica, cujo enfoque nas mudanças estratégicas das empresas permite analisar os processos evolutivos organizacionais. Este artigo objetiva apresentar uma revisão da literatura relacionada com as Capacidades Dinâmicas nos estudos turísticos, analisando diversos domínios e contextos onde a realidade turística está presente e fornecendo reflexões teóricas que permitam abrir caminho para futuras investigações relacionadas com as organizações turísticas. Tendo presente a escassez de estudos sobre Capacidades Dinâmicas no Turismo, este artigo pretende contribuir para organizar o corpo teórico neste campo, relacionado com a análise e a compreensão das mudanças estratégicas das empresas turísticas.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Processos de mudança estratégica. Organizações turísticas.

ABSTRACT

Integrating the Resources Based View Theory, the Dynamic Capabilities approach is centred on the domain of strategic management, where the focus on companies strategic changes allows analysing the organizational evolutionary processes. This paper aims at presenting a literature review related to the Dynamic Capabilities approach in Tourism studies, analysing several domains and contexts where the tourism phenomenon is present, and offering theoretical reflections that should allow future investigation on tourism-related organizations. Bearing in mind the scarcity of studies on Dynamic

¹ Artigo apresentado na conferência “TMS Algarve 2014 - Management Studies, International Conference” e publicado no livro TMS Conference Series: Perspectivas Contemporâneas em Turismo (LAVANDOSKI, VARGAS-SÁNCHEZ e SILVA, 2014).

² Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (Brasil) e doutoranda em Turismo pela Universidade do Algarve (Portugal). Bolsista CAPES/Brasil. E-mail: joicelavandoski@yahoo.com.br

³ Doutor em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidad de Sevilla (Espanha). Professor Catedrático de Organização de Empresas da Universidad de Huelva (Espanha). E-mail: vargas@uhu.es

⁴ Doutor em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa (Portugal). Diretor do Programa de Doutoramento em Turismo da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (Portugal). E-mail: jsilva@ualg.pt



Capabilities applied to the tourism sector, this paper will contribute to organize the theoretical body in this field, related to analysis and understanding of the strategic changes experienced in tourism companies.

Keywords: Dynamic Capabilities. Strategic change processes. Tourism organizations.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito do conceito de Capacidades Dinâmicas, este artigo tem por objetivo apresentar uma revisão de literatura desta abordagem aplicada aos estudos científicos no setor do Turismo. O interesse neste específico setor da economia surge em função de uma investigação mais vasta onde se pretende compreender os processos internos de mudança organizacional das empresas turísticas, e clarificar como estas organizações desenvolvem capacidades dinâmicas que as permitam competir e sustentar uma vantagem competitiva.

O referencial de Capacidades Dinâmicas apresentado neste artigo é orientado pelos trabalhos iniciais de David Teece (TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Contudo, são ponderados aspectos evolutivos desta abordagem, na tentativa de destacar os progressos conceptuais e metodológicos desenvolvidos até o presente momento, pela literatura especializada e, especificamente, pelo setor do Turismo. Dessa forma, esta revisão de literatura restringiu-se em identificar os estudos turísticos, onde a abordagem de Capacidades Dinâmicas é utilizada como base teórica. A base de dados utilizada foi a Biblioteca do Conhecimento Online (*b-on*), através de filtros de pesquisa avançada no campo “assunto” para os termos “*dynamic capabilities*” e “*tourism*”. O critério de seleção desta revisão da literatura priorizou, sobretudo, as publicações seminais em revistas científicas com fator de impacto nesta pesquisa. Foram igualmente identificadas Dissertações de Doutoramento na área do Turismo através do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

Este artigo inicia-se com um breve enquadramento histórico, a definição de conceitos e a apresentação dos principais argumentos que alicerçam a concepção



de Capacidades Dinâmicas. Em seguida, são identificados, a partir de uma visão geral dos trabalhos científicos, os principais domínios de análise da abordagem de Capacidades Dinâmicas. Com um olhar direcionado para os estudos turísticos desenvolvidos que utilizaram esta abordagem, são analisados diversos domínios e contextos onde a realidade turística está presente. Com esta revisão de literatura procura-se demonstrar que o Turismo se revela uma área promissora para uma abordagem de Capacidades Dinâmicas.

2 ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEPTUAIS RELACIONADOS COM A ABORDAGEM DE CAPACIDADES DINÂMICAS

A abordagem de Capacidades Dinâmicas surgiu através da discussão sobre os processos de transformação de recursos em vantagem competitiva, promovido pela Teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV), (BARNEY, 1991). As críticas ao trabalho inicial de Barney (1991), sobretudo no que se refere a uma vantagem competitiva sustentável, conduziram a RBV para uma evolução teórica importante, relacionada com a origem da abordagem de Capacidades Dinâmicas.

Os trabalhos de David Teece foram os primeiros a desenvolver uma noção de capacidades dinâmicas (TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO, e SHUEN, 1997; TEECE, 2007). As questões que nortearam o surgimento desta abordagem foram, precisamente, a necessidade de explicar como as organizações conseguem lidar em ambientes com mudanças tecnológica e de mercado, e como estas organizações desenvolvem aptidões e competências que lhes permitam competir e ganhar uma vantagem competitiva.

Assumindo-se como uma abordagem no domínio da Gestão Estratégica, com enfoque na mudança estratégica e eficiência organizacional, o seu referencial teórico foi construído na base do trabalho de Richard Nelson e Sidney Winter (NELSON e WINTER, 1982) sobre rotinas organizacionais, os quais explicam como a



combinação de recursos e de competências podem ser desenvolvidos, mobilizados e protegidos.

Os autores de referência no estudo de Capacidades Dinâmicas são Teece e Pisano (1994), Teece et al. (1997), Nelson e Winter (1982), Prahalad e Hamel (1990), Zahra e George (2002), Zahra, Sapienza, e Davidsson (2006), Zollo e Winter (2002).

Passamos em revista os principais conceitos que envolvem o referencial de Capacidades Dinâmicas destacados neste artigo, a saber: recursos, rotinas, capacidades, capacidades dinâmicas e processos organizacionais.

3 RECURSOS

Os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que estão disponíveis numa organização para o desenvolvimento da sua estratégia (HELFAT et al., 2007). De um modo geral, os recursos podem ser enquadrados nas seguintes categorias: físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Incluem o capital humano da organização (gestores e colaboradores), o capital tecnológico, o capital baseado no conhecimento, entre outros (EASTERBY-SMITH, LYLES e PETERAF, 2009). Na concepção de Barney (1991), quando os recursos são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis podem gerar uma vantagem competitiva para a organização.

4 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

As rotinas são os comportamentos apreendidos pela organização. Ou seja, as rotinas referem-se aos padrões de comportamento padronizados, (quase) repetitivos, baseados em regras e hábitos que caracterizam muitas das atividades da organização (NELSON e WINTER, 1982; WINTER, 2003). Desta forma, uma rotina baseia-se num conhecimento tácito da organização.



5 CAPACIDADES

O conceito de "capacidade" refere-se à forma como a organização se estrutura para executar uma determinada tarefa (HELFAT et al., 2007). Uma capacidade organizacional é, assim, o resultado de um conjunto de rotinas (WINTER, 2003) e uma ferramenta que permite manipular a configuração dos recursos (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Neste sentido, um recurso distingue-se da capacidade, pois é a capacidade organizacional que se apropria dos recursos. Por exemplo, a capacidade organizacional é responsável pela criação, gestão e exploração de novos conhecimentos. Onde, neste caso, o conhecimento é visto como um recurso organizacional (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Há dois diferentes níveis hierárquicos de capacidades organizacionais e o que os diferencia são a importância e função na organização (BARRETO, 2010). No primeiro nível estão as capacidades de "nível zero" ou "ordinárias" e, no segundo nível, estão as capacidades de "nível elevado" ou "capacidades dinâmicas" (WINTER, 2003), que são as que operam para mudar as capacidades localizadas no primeiro nível hierárquico. Desta forma, tem-se o conceito de Capacidades Dinâmicas relacionado com a capacidade organizacional para efetuar a mudança (TEECE, 2007).

5.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

A definição de base para a expressão "capacidades dinâmicas" provém de Teece et al. (1997), que reconhecem a natureza do conceito como sendo uma capacidade/aptidão. Para estes autores, capacidade dinâmica é *"a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em constante mudança"* (TEECE et al., 1997, p. 516).



Estudos mais recentes apontam a “capacidade dinâmica” não só como uma capacidade capacidade/aptidão (TEECE et al., 1997; ZAHRA et al., 2006; HELFAT et al., 2007), mas também como um processo (EISENHARDT e MARTIN, 2000); ou microprocesso(SALVATO, 2003) ou ainda, como uma rotina (EISENHARDT e MARTIN, 2000; ZOLLO e WINTER, 2002). Algumas definições de capacidade dinâmica focam-se nos ambientes em rápida mutação (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Outras enfatizam a aprendizagem organizacional como um recurso da capacidade dinâmica (ZOLLO e WINTER, 2002). Outras ainda destacam a gestão empreendedora no centro do processo e dão ênfase ao dinamismo da capacidade e não ao ambiente (ZAHRA et al., 2006). Enquanto outras definições reconhecem a capacidade dinâmica como um meio para as organizações alcançarem uma melhoria da sua eficácia (ZOLLO e WINTER, 2002).

Uma definição recente e adequada para o entendimento de capacidades dinâmicas é defendida por Pavlou e El Sawy (2011, p. 242), onde consideram que *“capacidades dinâmicas são todas aquelas capacidades que ajudam a ampliar, modificar e reconfigurar as capacidades operacionais existentes em novas capacidades que melhor correspondem ao ambiente em mudança.* A “capacidade operacional” é, por sua vez, a capacidade da organização para executar atividades do dia-a-dia (PAVLOU e EL SAWY, 2011).

É importante esclarecer que o significado do termo “dinâmica” na expressão “capacidade dinâmica” não se refere a uma característica do ambiente, mas sim, a capacidade/aptidão da organização para mudar internamente. Capacidade Dinâmica está relacionada, portanto, com a mudança de recursos, capacidades, rotinas operativas ou, uma sua combinação (BARRETO, 2010). A componente dinâmica refere-se à inimitável capacidade da organização de moldar, adaptar, configurar e reconfigurar a sua base de recursos de modo a responder as mudanças do meio envolvente (CARDEAL, 2010).

Na Tabela 1 identificam-se três elementos comuns que são consensuais na grande maioria das definições sobre capacidades dinâmicas (JULIÁN, 2009).



TABELA 1 - Consensos entre as definições de capacidades dinâmicas identificadas na literatura

Natureza e característica das capacidades dinâmicas	Relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva	Ambiente em constante mudança
<p>As capacidades dinâmicas assemelham-se a outras capacidades organizacionais, no que se refere à repetição de padrões ou práticas.</p> <p>São aptidões invulgares da organização, enraizadas num conjunto de rotinas interconectadas e de processos internos, que colocam barreiras à imitação.</p> <p>São construídas pela organização, ou seja, não podem ser compradas/adquiridas.</p> <p>São únicas e específicas de cada organização e envolvem também as capacidades individuais e exclusivas dos membros da organização.</p>	<p>As capacidades dinâmicas facilitam a criação de novos e “valiosos” recursos e capacidades, para a obtenção de uma vantagem competitiva.</p> <p>Na visão de Teece e Pisano (1994), uma vantagem competitiva requer a exploração de capacidades internas existentes e de capacidades externas específicas (de relacionamento com o meio envolvente), bem como o desenvolvimento de “uma nova capacidade” nas organizações.</p>	<p>O comportamento organizacional deve-se preocupar com o ambiente envolvente.</p> <p>Contudo, esta preocupação, na concepção de Capacidades Dinâmicas, se refere exclusivamente com a monitorização e a perceção de oportunidades e de ameaças tecnológicas e de mercado.</p> <p>O que significa que as capacidades dinâmicas podem ser mais “valiosas” quando o meio envolvente muda rapidamente ou é imprevisível.</p> <p>Porém, as características e condições do meio ambiente (TEECE, 2007) não são uma componente necessária para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.</p>

Fonte: Elaboração própria, com base em Julián (2009).

6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos organizacionais são intangíveis e referem-se à forma como as tarefas são executadas pela organização, ou seja, as rotinas ou os padrões de prática corrente e a aprendizagem. São exemplos de processos organizacionais a integração e/ou reconfiguração de recursos pela organização, ou ainda, as rotinas de criação e/ou aquisição de novos conhecimentos pela organização, através da experiência acumulada ou da atuação e formação dos gestores e colaboradores da empresa (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Por sua vez, as “microfundações” das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007), representam os processos organizacionais que permitem explicar a criação e



o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. Este processo é desenvolvido em três fases:

- 1) Detectar oportunidades,
- 2) Aproveitar oportunidades,
- 3) Gerir ameaças e reconfigurar.

A primeira fase (detectar oportunidades) refere-se à identificação e avaliação de oportunidades no meio envolvente. Mobilizar os recursos necessários, face às oportunidades identificadas, definir estratégias e obter valor através destas operações, envolvem a segunda fase do processo. A terceira fase (gerir ameaças e reconfigurar) corresponde à contínua renovação dos recursos e das rotinas organizacionais, com o objetivo de manter uma vantagem competitiva (TEECE, 2007).

Na visão de Salvato (2003), as capacidades dinâmicas não operam através do rompimento de práticas existentes, mas sim, através de padrões de recombinação. Contudo, as capacidades dinâmicas podem assumir múltiplas funções numa organização, por exemplo, mudar a afetação e a utilização dos recursos, otimizar processos internos, alterar estratégias organizacionais, entre outras (EASTERBY-SMITH et al., 2009).

Por outro lado, a inovação está presente no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. De fato, uma capacidade dinâmica tem o poder de originar um comportamento inovador na organização (CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012). A inovação é muito mais do que o desenvolvimento de novos produtos, ao envolver também a maneira como são reinventados processos organizacionais (TEECE, 2007). Helfat et al. (2007) fornecem exemplos de capacidades dinâmicas que estão associadas com os aspectos inovadores:

algumas capacidades dinâmicas permitem à organização entrar em novos negócios e alargar os existentes através de crescimento interno, aquisições e alianças estratégicas. Outras capacidades podem ajudar a organização a criar novos produtos e processos de produção. Ainda, outras envolvem a



capacidades dos gestores para conduzir mudanças rentáveis e de crescimento da organização (HELFAT et al., 2007, p. 1-2).

Na concepção de Capacidades Dinâmicas, a reconfiguração dos recursos não muda em função do ambiente externo à organização, mas sim, em função de fatores internos à organização. É dessa forma que os recursos humanos e os gestores têm um papel relevante, em todas as fases do processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pois são, justamente os responsáveis por conduzir estes processos internos de mudança organizacional (TEECE, 2007). Este autor sublinha que as capacidades dinâmicas de uma organização residem, em grande parte, na “equipe de topo” da empresa, mas são afetados pelos processos organizacionais que a empresa anteriormente criou para gerir o seu negócio. Na perspectiva de Teece (2007), uma gestão empreendedora é necessária para manter tal capacidade dinâmica.

7 PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE ANÁLISE DA ABORDAGEM DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Uma visão geral dos trabalhos desenvolvidos com base na perspectiva de Capacidades Dinâmicas pode envolver três principais domínios de análise: “antecedentes”, “processos de desenvolvimento” e “efeitos” das capacidades dinâmicas nas organizações (ZAHRA et al., 2006; BARRETO, 2010), (Tabela 2).

TABELA 2 - Visão geral dos trabalhos científicos sobre Capacidades Dinâmicas

Abordagem	Domínio de Análise	Objetivo	Principais Variáveis
Capacidades Dinâmicas	Antecedentes	Analisa os aspectos que precedem e favorecem o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações.	Recursos organizacionais (físicos, financeiros, humanos, de conhecimento), processos de alinhamento organizacional, orientação estratégica, cultura e clima organizacional.



	Processos de desenvolvimento	Investigam o desenvolvimento e o uso (características) das capacidades dinâmicas nas organizações.	Capacidade de: detectar, aprender, integrar, coordenar, reconfigurar, adaptação, exploração, absorção do conhecimento, aprendizagem, rede social, inovação, marketing, capacidade tecnológica, capacidade estratégica.
	Efeitos	Identificam as consequências (resultados) das capacidades dinâmicas nas organizações.	Desempenho, inovação, renovação de capacidades operativas, vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração própria, com base em Zahra et al. (2006) e Barreto (2010).

É escasso o tratamento na literatura sobre os “antecedentes” das capacidades dinâmicas (ZAHRA, SAPIENZA e DAVIDSSON, 2006) e há um número mais reduzido de estudos com este domínio de análise. Em maior número estão os estudos que envolvem os “processos de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas. O que revela uma tendência de investigação com esta abordagem e que acaba por reforçar o argumento defendido por Teece et al. (1997), de que a criação e a evolução das capacidades dinâmicas são “embebidas” em processos organizacionais que são moldadas pela “posição dos ativos/recursos” e “dependentes da trajetória histórica” percorrida pela organização (TEECE et al., 1997).

Dentre as principais variáveis identificadas nestes trabalhos (Tabela2) destaca-se o conhecimento como uma variável que pode ser analisada a partir do domínio de análise nos “antecedentes” ou nos “processos de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas. A variável inovação também é encontrada nos estudos que enfatizam os “processos de desenvolvimento” e os “efeitos”.

O objeto de análise das capacidades dinâmicas pode envolver tanto uma unidade organizacional (uma empresa, uma divisão, uma sub-unidade ou uma equipe), bem como uma análise mais particularizada, neste caso, com o responsável pela tomada de decisão (gestor/diretor) da organização (HELFAT et al., 2007).



8 A ABORDAGEM DE CAPACIDADES DINÂMICAS NOS ESTUDOS TURÍSTICOS

Esta revisão de literatura identificou, sobretudo, estudos empíricos que utilizam a abordagem de Capacidades Dinâmicas no setor do Turismo (Tabela 3).

TABELA 3 - Relação de estudos com a perspectiva de Capacidades Dinâmicas no Turismo

Setor	Estudos empíricos	Estudos teóricos
Turismo	Balan e Lindsay (2010); Baumane et al., (2011); Chen e Jaw (2009); Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010); Dissart (2012); Kim e Boo (2010); Lemmetyinen e Go (2009); Nieves e Haller (2014); Pascarella e Fontes Filho (2010); Sainaghi e De Carlo (2012); Singh, Ritchie e Ruhanen (2010); Singh (2012).	Camisón e Monfort-Mir (2012); Haugland, Ness, Grønseth e Aarstad (2011); Walsh, Lynch e Harrington (2010).

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação das Capacidades Dinâmicas no setor do Turismo é muito recente, sendo os primeiros estudos publicados no ano de 2009, com uma concentração de artigos no ano de 2010. O objeto de análise das Capacidades Dinâmicas no setor do Turismo envolve as organizações (sobretudo hotéis), os indivíduos (gestores ou atores locais), as regiões ou destinos turísticos.

Em relação à perspectiva geográfica, estes estudos envolvem análises de âmbito local (CHEN e JAW, 2009), regional (DENICOLAI et al, 2010; SAINAGHI e DE CARLO, 2012; DISSART, 2012), nacional (KIM e BOO, 2010; SINGH et al., 2010; SINGH, 2012; BALAN e LINDSAY, 2010; NIEVES e HALLER, 2014; LEMMETYINEN e GO, 2009; PASCARELLA e FONTES FILHO, 2010) e estudos entre países (BAUMANE et al., 2011). Foram identificados também, alguns estudos de caso (LEMMETYINEN e GO, 2009; SINGH et al., 2010; SINGH, 2012; SAINAGHI e DE CARLO, 2012; DISSART, 2012).

Não foi possível identificar uma tendência em relação ao método utilizado, qualitativo ou quantitativo. No entanto, pode-se observar somente um estudo que combina métodos mistos (DENICOLAI et al., 2010).



Há estudos turísticos que utilizam conjuntamente com a abordagem de Capacidades Dinâmicas, outra perspectiva teórica. A análise de redes é utilizada em dois trabalhos, para analisar um destino turístico (DENICOLAI et al., 2010) e para examinar redes turísticas (LEMMETYINEN eGO, 2009). Este trabalho de Lemmetyinene Go (2009) explora as capacidades de gestão necessárias para a coordenação e a cooperação dos *stakeholders* nas redes. E revela que, para iniciar e manter a cooperação dentro da rede, é requerida uma capacidade de gestão. Já o sucesso na coordenação das redes inclui a capacidade para a criação conjunta de conhecimento, sendo o fator crítico de sucesso dos *stakeholders*, a forte capacidade de parceria (LEMMETYINEN eGO, 2009).

Outro exemplo que conjuga diferentes teorias, de forma complementar, é o trabalho teórico de Haugland et al. (2011) que propõe uma perspectiva multinível integrada entre três teorias da Gestão Estratégica: a Teoria da Visão Baseada nos Recursos (e os conceitos e argumentos de Capacidades Dinâmicas), a Teoria da Governança e a Teoria das Redes.

Os mesmos domínios de análise que envolvem os trabalhos científicos sobre Capacidades Dinâmicas, numa perspectiva geral (Tabela 2), também são identificados nos estudos turísticos (Tabela 4).

TABELA 4 - Principais domínios de análise da perspectiva de Capacidades Dinâmicas no Turismo

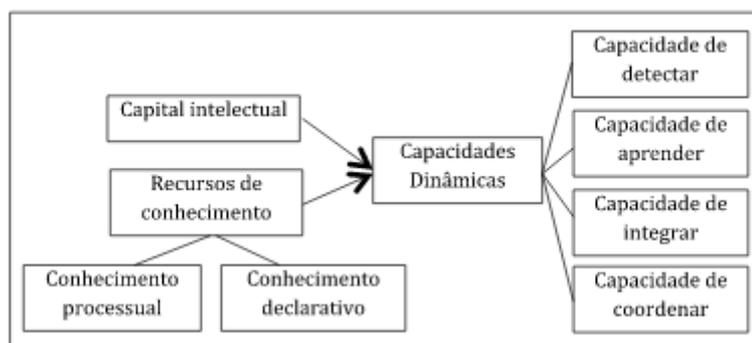
Setor	Domínio de análise das Capacidades Dinâmicas	Autores
Turismo	Antecedentes	Nieves e Haller (2014); Singh et al. (2010); Singh (2012); Walsh et al. (2010).
	Processos de desenvolvimento	Balan e Lindsay (2010); Dissart (2012); Chen e Jaw (2009); Walsh et al. (2010); Singh et al. (2010); Singh (2012); Nieves e Haller (2014); Kim e Boo (2010); Lemmetyinen e Go (2009); Sainaghi e De Carlo (2012); Bauman et al. (2011).
	Efeitos	Kim e Boo (2010); Singh et al. (2010); Singh (2012); Balan e Lindsay (2010); Denicolai et al. (2010); Sainaghi e De Carlo (2012); Walsh et al. (2010); Bauman et al. (2011).

Fonte: Elaboração própria.



Dentre os estudos turísticos com ênfase nos “antecedentes” das capacidades dinâmicas, destaca-se o trabalho de Nieves e Haller (2014), ao revelar o impacto positivo do conhecimento organizacional e do capital humano no desenvolvimento de capacidades dinâmicas na indústria hoteleira espanhola (Fig. 1).

FIGURA 1 - Modelo de análise de Nieves eHaller (2014)



Fonte: Elaboração própria, com base no estudo de Nieves eHaller (2014).

A abordagem de Capacidades Dinâmicas é aplicada nos estudos turísticos, sobretudo, para compreender os “processos de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas (Tabela 4). Utilizamos como exemplo, o modelo de análise de Nieves e Haller (2014), (Figura 1), onde as capacidades dinâmicas são formadas por quatro capacidades específicas - detectar, aprender, integrar e coordenar, adaptado de Pavlou e El Sawy (2011) - com diferentes relações com os antecedentes. Nieves e Haller (2014) comprovam empiricamente que o conhecimento dos colaboradores incentiva o desenvolvimento de todas as capacidades dinâmicas analisadas. Especificamente, o conhecimento declarativo influencia positiva e significativamente todas as quatro capacidades dinâmicas analisadas, porém, está positivamente mais relacionado com as capacidades de detectar e aprender. Por outro lado, o conhecimento processual só está positivamente relacionado com capacidade de integrar e coordenar (NIEVES e HALLER, 2014).

Outro exemplo, no domínio dos “processos de desenvolvimento”, é fornecido por Kim e Boo (2010), a determinar quais são as capacidades dos organizadores de



eventos que conduzem a capacidades dinâmicas e que influenciam no seu desempenho de trabalho (Figura 2).

FIGURA 2 - Capacidades dinâmicas e desempenho dos organizadores de eventos



Fonte: Elaboração própria, com base no modelo de análise de Kim e Boo (2010, p. 741).

Os resultados revelam que a reconfiguração dos recursos e a gestão do conhecimento são as capacidades positivamente relacionadas com as capacidades dinâmicas dos organizadores de eventos (KIM e BOO, 2010). Estes resultados revelam que a reconfiguração dos recursos (KIM e BOO, 2010) é consistente com outros estudos (DESAI et al., 2007) e argumentos (EISENHARDT e MARTIN, 2000; TEECE et al., 1997).

Há uma área de investigação bastante explorada na literatura sobre Capacidades Dinâmicas que analisa a relação entre a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas (EISENHARDT e MARTIN, 2000; ZOLLO e WINTER, 2002; ZAHRA e GEORGE, 2002). Esta revisão de literatura identificou trabalhos que analisam os recursos/ativos ligados ao conhecimento como “antecedentes” das capacidades dinâmicas nas organizações turísticas (NIEVES e HALLER, 2014; KIM e BOO, 2010; SINGH, 2012; SINGH et al., 2010). Os estudos turísticos que analisam os “efeitos” das capacidades dinâmicas utilizam, sobretudo, a variável “desempenho empresarial” (Tabela 4). Esta variável é muito utilizada para mensurar as consequências das capacidades dinâmicas e também é contemplada no estudo de Kim e Boo (2010), (Fig. 2). Contudo, a literatura especializada argumenta que a



capacidade dinâmica não está, necessariamente, relacionada com um melhor desempenho organizacional (ZAHRA, SAPIENZA e DAVIDSSON, 2006).

Uma outra área de investigação das Capacidades Dinâmicas analisa, com mais profundidade, aspectos relacionados com a inovação. Esta revisão de literatura também identificou estudos turísticos nesta área de investigação (CAMISÓN e MONFORT-MIR, 2012; WALSH et al., 2010; CHEN e JAW, 2009; BALAN e LINDSAY, 2010; BAUMANE et al., 2011). Dois trabalhos teórico-conceituais são de destacar: Camisón e Monfort-Mir (2012) estabelecem os fundamentos teóricos para o estudo de inovação na indústria do turismo, a partir de abordagens Schumpeteriana e de Capacidades Dinâmicas; e Walsh et al. (2010) com o conceito de “inovatividade”.

Para estes autores, “inovatividade” é... *uma capacidade transformacional que pode transmitir a vantagem competitiva sustentada através da reconfiguração dos recursos internos da organização* (WALSH et al., 2010, p. 22). Os autores defendem que a cultura e o clima organizacional, a orientação estratégica e o capital intelectual são recursos que antecedem a construção da inovatividade nas organizações turísticas. Dessa forma, Walsh et al. (2010) posicionam a inovatividade como uma capacidade dinâmica que impulsiona a vantagem competitiva sustentada da empresa através da conversão e reconfiguração de recursos estratégicos organizacionais, em resposta às mudanças nas condições de mercado e na turbulência e instabilidade ambiental. Estes argumentos são consistentes com o ponto de vista de Ambrosini e Bowman (2009), de que a Capacidade Dinâmica tem um efeito direto nos recursos e capacidades operacionais e indiretamente na vantagem competitiva.

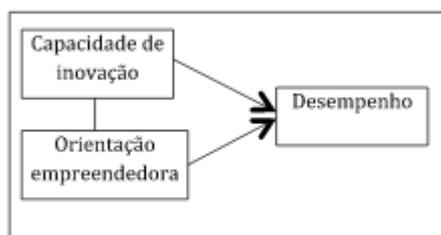
Nos estudos empíricos sobre as Capacidades Dinâmicas no setor do Turismo, a inovação tem diferentes aplicações. Há estudos que analisam a inovação como um resultado das capacidades dinâmicas (SINGH et al., 2010; SINGH, 2012; BAUMANE et al., 2011). Outros estudos defendem a inovação incorporada no “processo de desenvolvimento” de capacidades dinâmicas (BALAN e LINDSAY, 2010; CHEN e JAW, 2009). Nesta linha de estudos Chen e Jaw (2009) analisam a



construção de capacidades através da inovação, onde a sua natureza intrínseca contempla aspectos inovadores.

Balan e Lindsay (2010) reconhecem a inovação, propriamente, como uma capacidade e, neste caso, fala-se em capacidade de inovação organizacional (Figura 3). Este estudo identifica uma relação positiva entre a capacidade de inovação e o desempenho. Por outro lado, não confirma o impacto da orientação empreendedora no desempenho dos hotéis australianos analisados. Tal resultado, segundo Balan e Lindsay (2010), revela que as estratégias empreendedoras adotadas pelos hotéis não influenciam o seu desempenho.

FIGURA 3 - Modelo de análise para investigar a relação entre capacidade de inovação, orientação empreendedora e desempenho



Fonte: Balan e Lindsay (2010, p. 2).

Uma área de investigação específica da perspectiva de Capacidades Dinâmicas no setor do Turismo envolve os destinos turísticos (HAUGLAND et al., 2011; SAINAGHI e DE CARLO, 2012; DENICOLAI et al., 2010, SINGH et al., 2010; SINGH, 2012; PASCARELLA e FONTES FILHO, 2010). Dois destes estudos exploram o conceito de “capacidade do destino” (HAUGLAND et al., 2011; SAINAGHI e DE CARLO, 2012), o qual é definida como a capacidade coletivos atores do destino para integrar, reconfigurar, obter e revelar recursos e competências e assim, efetuar mudanças (HAUGLAND et al., 2011).

Na concepção de Haugland et al. (2011) a “capacidade do destino”, juntamente com a coordenação e com as relações inter-destinos (através de imitação e inovação) compõem as três áreas que têm efeito no desenvolvimento de um destino turístico. Sainaghi e De Carlo (2012), que também aplicam este conceito



de capacidade do destino, detalham os mecanismos, através dos quais, a capacidade do destino é gerada pela rede de atores por meio da integração e reconfiguração de recursos e pelas competências individuais.

Esta revisão de literatura também identificou alguns estudos que analisam capacidades, contudo, sem a aplicação teórica da perspectiva de Capacidades Dinâmicas. Por exemplo, investigam a capacidade de globalização dos gestores hoteleiros (GARRIGÓS-SIMÓN et al., 2008), ou focam a sua análise mais nos recursos, através da Teoria da Visão Baseada nos Recursos (MELIÁN-GONZÁLEZ et al., 2011; MELIÁN-GONZÁLEZ e GARCÍA-FALCÓN, 2003; LÓPEZ-GAMERO et al., 2011; RUEDA-MANZANARES et al., 2008; LEONIDOU et al., 2013).

5 CONCLUSÃO

Embora complexo, o conceito de Capacidades dinâmicas (ZAHRA, SAPIENZA e DAVIDSSON, 2006) permite compreender como as organizações exploram as capacidades internas, desenvolvem novas capacidades e encaram as mudanças do ambiente, para obter e sustentar uma vantagem competitiva (WINTER, 2003).

Nas organizações turísticas, esta revisão de literatura permitiu destacar que a reconfiguração de recursos (WALSH et al., 2010; KIM e BOO, 2010; SAINAGHI e DE CARLO, 2012), o capital humano (NIEVE e HALLER, 2014) e o conhecimento organizacional (NIEVE e HALLER, 2014; KIM e BOO, 2010; SINGH et al., 2010; SINGH, 2012) são fatores cruciais no desenvolvimento de processos de mudanças que desencadeiam capacidades dinâmicas.

Há uma tendência crescente na utilização da abordagem de Capacidades Dinâmicas nas principais áreas da Gestão de Empresas, como o Marketing, o Empreendedorismo e a Gestão Estratégica (BARRETO, 2010). Contudo, no Turismo esta abordagem ainda foi muito pouco explorada.



Esta revisão de literatura identificou um total de quinze estudos turísticos que utilizam a abordagem de Capacidades Dinâmicas. Na sua maioria, são trabalhos empíricos que exploram diferentes domínios de análise sobre as Capacidades Dinâmicas, nomeadamente, os antecedentes, o processo de desenvolvimento e os efeitos das capacidades dinâmicas nas organizações.

A abordagem de Capacidades Dinâmicas beneficia de uma utilização conjunta com outras teorias que complementam o seu enfoque particular que são os processos organizacionais internos. Nesta perspectiva de complementaridade, esta revisão de literatura permitiu destacar a combinação da Teoria das Redes com as Capacidades Dinâmicas (DENICOLAI et al., 2010; LEMMETYINEN e GO, 2009) e uma outra combinação entre a Teoria da Governança, a Teoria das Redes e as Capacidades Dinâmicas (HAUGLAND et al., 2011).

Apesar da abordagem de Capacidades Dinâmicas levar em consideração a influência do meio envolvente nas organizações, não há qualquer desenvolvimento desta perspectiva que se refira aos aspectos exógenos que influenciam o comportamento das organizações, por exemplo. Uma análise conjunta que permitisse investigar processos intraorganizacionais (com as Capacidades Dinâmicas) e fatores interorganizacionais das organizações com o seu meio envolvente (com a Teoria Institucional, por exemplo) seria enriquecedora e um avanço no conhecimento das estratégias empresariais.

Futuros estudos utilizando as Capacidades Dinâmicas poderão explicar como as empresas pertencentes aos setores primário e secundário da economia se envolvem com o setor do Turismo (serviços) tornando-as, também, empresas na área do Turismo. Um exemplo são as empresas produtoras de vinho que passam a desenvolver-se turisticamente, através da vertente denominada “Enoturismo”. Esta agregação do enoturismo no ambiente de negócio da empresa poderá envolver uma mudança estratégica associada com os processos evolutivos internos destas empresas. Tal alteração estratégica poderá ser compreendida através da abordagem de Capacidades Dinâmicas.



Com este texto de revisão de literatura sobre a abordagem de Capacidades Dinâmicas no setor do Turismo pretendeu-se fornecer reflexões teóricas que permitam abrir caminho para futuras investigações aplicadas às mudanças estratégicas das empresas turísticas, admitindo-se quer a sua relevância para este setor econômico, quer para o conhecimento científico na área do Turismo.

REFERÊNCIAS

AMBROSINI, V. e 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.

BALAN, P. e LINDSAY, N. Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: an empirical study. **Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism**, p. 51, 2010.

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

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 2010.

BAUMANE, I. et al. Innovation capabilities in tourism and food production SMEs in the Baltic Sea Region. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 4, n. 4, p. 336–358, 2011.

CAMISÓN, C. e 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.

CHEN, C.-L. e JAW, Y.-L. Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 4, p. 247–263, 2009.

DENICOLAI, S.; CIOCCARELLI, G. e ZUCHELLA, A. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p. 260–266, 2010.

DISSART, J. Building capabilities and territorial resources in mountain tourist areas: Case study in Oisans. **Journal of Alpine Research**, v. 100, n. 2, p. 1–9, 2012.



EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. e PETERAF, M. A. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v. 20, p. S1–S8, 2009.

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

GARRIGÓS-SIMÓN, F. J.; PALACIOS-MARQUÉS, D. e NARANGAJAVANA, Y. Improving the perceptions of hotel managers. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 2, p. 359–380, 2008.

HAUGLAND, S. et al. Development of tourism destinations: an integrated multilevel perspective. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 1, p. 268–290, 2011.

HAUGLAND, S. et al. Development of tourism destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 1, p. 268–290, 2011.

HELFAT, C. E. et al. Dynamic capabilities: foundations. In: HELFAT, C. E. et al. (Eds.). . **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. 2007. ed. USA: Blackwell Publishing, 2007. p. 1–18.

JULIÁN, B. F. **Práticas Organizativas, Capacidades Dinâmicas Y Desempenho Económico**. 2009. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universitat Jaume I València - [S.l.]. 2009.

KIM, J. e BOO, S. Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 27, n. 7, p. 736–747, 2010.

LAVANDOSKI, J.; VARGAS-SÁNCHEZ, A. e SILVA, J. A. Significado e importância da abordagem de Capacidades Dinâmicas nos estudos turísticos: uma revisão de literatura. In: SANTOS, M. et al. (Eds.). . **Perspectivas Contemporâneas em Turismo**. TMS Confer ed. Campus da Penha, Faro, Portugal: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, 2014. p. 317–330.

LEMMETYINEN, A. e GO, F. M. The key capabilities required for managing tourism business networks. **Tourism Management**, v. 30, n. 1, p. 31–40, 2009.

LEONIDOU, L. C. et al. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance. **Tourism Management**, v. 35, p. 94–110, 2013.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. e CLAVER-CORTES, E. The relationship between Managers' Environmental Perceptions, Environmental Management and a Firm Performance in Spanish Hotels: a whole framework. **International Journal of Tourism Research**, v. 13, p. 141–163, 2011.



MELIÁN-GONZÁLEZ, A; GARCÍA-FALCÓN, J. M. Competitive potential of tourism in destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 30, n. 3, p. 720–740, 2003.

MELIÁN-GONZÁLEZ, A.; MORENO-GIL, S. e ARAÑA, J. E. Gay tourism in a sun and beach destination. **Tourism Management**, v. 32, n. 5, p. 1027–1037, 2011.

NELSON, R. R; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: [s.n.], 1982.

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

PASCARELLA, R. e FONTES FILHO, J. R. Competitividad de los Destinos Turísticos: Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 19, p. 1–17, 2010.

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

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation'. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, J. A. e SHARMA, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 185–203, 2008.

SAINAGHI, R. e DE CARLO, M. Developing Dynamic Capabilities In A Tourism Destination: An Organizational Approach. In: 12 EURAM. **Anais...** Rotterdam, Olanda: [s.n.], 2012.

SALVATO, C. The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 83–108, 2003.

SINGH, P. **The Knowledge Absorptive Capacity of New Zealand's Regional Tourism Organisations: exploring the role of individuals in knowledge absorptive capacity processes**. 2012. 207 f. School of Tourism, University of Queensland, Australia - [S.I.]. 2012.

_____; RITCHIE, B. e RUHANEN, L. Tourism absorptive capacity: conceptualization of knowledge acquiring and generating capabilities of tourism organizations. (M. Orams, M. Luck, & S. Poulston, Jill; Race, Eds.) In: Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, 2010 "Adding value

through research” **Anais...** Auckland, Aotearoa / New Zealand: School of Hospitality and Tourism and New Zealand Tourism Research Institute, 2010.

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

TEECE, D. e PISANO, G. **The Dynamic Capabilities of firms: an introduction.** . Laxenburg, Austria: [s.n.], 1994.

_____ ; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

WALSH, M.; LYNCH, P. e HARRINGTON, D. A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. **IRISH Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 21–42, 2010.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003.

ZAHRA, S. A. e GEORGE, G. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

_____ ; SAPIENZA, H. J. e DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review , Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006.

ZOLLO, M. e WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

Artigo aceito em dez. 2014.