

Recebido: 21.09.2023**Aprovado: 19.11.2023****Avaliado: pelo Sistema Double Blind Review**

ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

DYNAMIC CAPABILITIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF THE TOURISM SECTOR OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

Antônio Pedro da Costa e Silva Lima¹E-mail: lima.antoniopedro@gmail.com

Orcid: 0000-0003-2568-4595

RESUMO:

Devido à pandemia da Covid 19 e ao processo de transformações tecnológicas que já vinham ocorrendo de forma acelerada, o ambiente de negócios mundial tornou-se ainda mais complexo, exigindo uma série de adaptações por parte das empresas. Nesse contexto, a acumulação de capacidades dinâmicas emergiu como um tema central, constituindo *proxies* para a resiliência nas empresas. As capacidades dinâmicas afetam positivamente a vantagem competitiva das empresas, pois fomentam a habilidade das empresas de identificarem e explorarem oportunidades de mercado, conferindo maior flexibilidade e adaptabilidade para reorganizarem seus recursos internos com vistas a responderem às exigências externas deste contexto em transformação. As MPMEs são mais vulneráveis em períodos de incerteza, devido aos baixos níveis de preparação, às restrições de recursos, posições fracas de mercado e maior dependência do governo e de agências locais. Este estudo tem como objetivo averiguar se as MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem capacidades dinâmicas. Para isso, foi realizado um estudo com MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul, por meio da aplicação de um *survey* estruturado em três blocos (perfil da empresa e dos participantes do survey, microfundamentos das capacidades, processo de adaptabilidade e resiliência das empresas) com 95 empresas do Estado dos segmentos de alojamento, alimentação, agências de viagens, entretenimento e outros segmentos turísticos. Os resultados da pesquisa apontam que, a partir do *survey* aplicado, que teve como resultado a estruturação de indicadores com base em atividades relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, pode-se afirmar que as MPMEs não realizaram, de forma expressiva, atividades relacionadas ao *sensing* e ao *seizing*. As MPMEs do setor de turismo ainda não trabalham o conceito de rede, isto é, de colaboração com universidades, centros de pesquisa, startups e outras empresas para colher informações e concretizar as atividades vinculadas ao *sensing*.

PALAVRAS-CHAVE: Resiliência; Transformação Digital; Capacidades dinâmicas; MPMEs; Rio Grande do Sul.

ABSTRACT:

Due to the Covid 19 pandemic and the technological transformations that were already taking place, the global business environment has become more complex, requiring companies to adapt. The pandemic is a challenge and

¹ Doutor pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

also an opportunity for companies to transform their business models, implement new technologies, and foster their Digital Transformation (DT) processes. In this context, the accumulation of dynamic capabilities are proxies for resilience in companies. Dynamic capabilities positively affect company's competitive advantage, as they foster the ability of companies to identify and exploit market opportunities, giving them greater flexibility and adaptability to reorganize their internal resources in order to respond to the external demands of this changing context. Therefore, the resilience of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) has become a fundamental factor for them to survive and not remain static. MSMEs are more flexible, having greater proximity to other companies and their customers. However, in periods of uncertainty, they are more vulnerable, due to low levels of preparation, resource constraints, weak market positions and greater dependence on government and local agencies. As a result, the pandemic affected most MSMEs, forcing these companies to adopt new technologies and develop innovations. Based on three essays, this study has the objective of analyzing the adaptability and resilience challenges of MSMEs in the tourism sector in the State of Rio Grande do Sul in current times. In this sense, the main objective of this research is to verify whether MSMEs in the tourism sector in Rio Grande do Sul possess these dynamic capabilities. Research was carried out with MSMEs from the tourism sector in Rio Grande do Sul, through the application of a survey structured in three blocks (company profile, dynamic capabilities, and companies adaptability and resilience process) with 95 companies in the segments of accommodation, food, travel agencies, entertainment and other tourism segments. In addition, a bibliographic review was carried out based on key concepts. Based on the results of the indicators of the survey, it can be stated that MSMEs did not significantly carry out activities related to sensing and seizing capabilities. MSMEs in the tourism sector still do not network, that is, they do not collaborate with universities, research centers, startups and other companies to gather information and carry out activities related to sensing capabilities.

KEYWORDS: Resilience; Digital Transformation; Dynamic Capabilities; Small and Medium-Sized Enterprises

1. INTRODUÇÃO

Em meados de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou que a pandemia da Covid 19 se tratava de um fenômeno global, causando choques econômicos no mundo inteiro num esforço de controlar o vírus. Devido a esse fenômeno e ao processo de transformações tecnológicas que já vinham ocorrendo de forma acelerada, o ambiente de negócios mundial se tornou mais complexo.

A pandemia da Covid 19 exigiu mudanças nas estratégias de negócios, operações e condutas de negócios nas empresas, que devem reconhecer e buscar oportunidades para se reinventarem e desenvolverem novas estratégias de negócios, as quais são cruciais para subjugar os desafios que confrontam a sua sobrevivência (SYED, 2019). A pandemia foi justamente um momento de revisão profunda na estratégia de inovação² das empresas, o que acelerou projetos de inovação e ampliou inovações criativas, além de impulsionar o crescimento econômico e o progresso (WOOLLISCROFT, 2020; THUKRAL, 2021). De acordo com

² Cada empresa deve saber, em função das suas características, que a sua estratégia de inovação deve estar focada em produto, processo, gestão ou marketing. As empresas precisam estruturar sua estratégia e seus objetivos a partir do respectivo potencial de inovação (LEO, GAMARRA, 2019).

Kuckertz et al (2020), os negócios inovadores tendem a se antecipar e a se ajustar de forma contínua às crises. Nesse sentido, a inovação possui papel fundamental no sentido de permitir uma recuperação advinda da Covid-19, possibilitando às empresas sobreviverem às crises, abrindo oportunidades para a identificação, análise e teste de novos produtos e processos (CHESBROUGH, 2020). As empresas que logram se adaptar às mudanças causadoras de rupturas em diversos setores podem reduzir ameaças e riscos por meio da inovação

A crise da pandemia permitiu que novas oportunidades surgissem, conferindo um papel significativo pra os empreendedores (NEUMEYER, ASHTON, DENTECHEV, 2020; CASTRO; ZERMEÑO, 2020). Para responder à crise, algumas empresas alteraram suas rotinas e adotaram teletrabalho ou cortaram suas despesas; por outro lado, outras empresas mudaram suas estratégias de negócios, adotando novos canais de distribuição, por meio do oferecimento de novos produtos e/ou serviços (HUANG, JAHROMI, 2020).

Neste período de incertezas, as empresas de pequeno e médio porte, isto é, as micro pequenas e médias empresas (MPMEs) estão profundamente desamparadas pela falta de capacidade administrativa para superar este cenário de crise. Essas empresas são mais vulneráveis devido a uma série de fatores, como baixos níveis de preparação, restrições de recursos, posições de mercados fracas e maior dependência do governo e de agências locais. As MPMEs de setores de serviços, como o turismo, foram severamente impactadas pela pandemia.

Além dos impactos econômicos que as MPMEs do setor de turismo sofreram, é importante destacar que esse setor passou por uma série de mudanças. Há alguns anos, quando um turista visitava um lugar novo, limitava-se a admirar os pontos turísticos. Atualmente, um viajante tem um novo sentido por meio de canais digitais que permitem a vivência de outras experiências, como a realidade aumentada (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). O novo turista apresenta um perfil de consumo consciente e preocupado com o impacto que gera nas viagens. Com as alterações que podem ser visualizadas no comportamento dos consumidores, leva-se à formação de um turista que é mais informado, capacitado e que busca experiências personalizadas e melhor projetadas (FEMENIA-SERRA et al, 2019). Essas transformações nos turistas podem fomentar e forçar mudanças por parte das empresas, como a estruturação de novos modelos de negócios, com plataformas digitais, que se posicionam como motores do mercado e são geradores de dados sobre o turista e sobre o setor. Assim sendo, o objetivo deste artigo consiste em analisar se as MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem capacidades dinâmicas, que são justamente as capacidades que fomentam inovação nas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto da pandemia e de rápidas transformações, as capacidades dinâmicas são necessárias por parte dos empreendedores para aumentar a inovação para aprimorar sua performance e manter a continuidade dos negócios (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA ET AL, 2006). Em 1997, Teece et al (1997) cunharam a terminologia de capacidades dinâmicas, em que se destacam três aspectos cruciais para as empresas: (i) posições, isto é, recursos tangíveis e intangíveis; (ii) processos, com vistas à reconfiguração da posição dos ativos; (iii) caminhos, que são um compromisso da empresa com determinadas trajetórias de desenvolvimento e com as suas capacidades.

O *framework* das capacidades dinâmicas constitui uma representação de alto nível das atividades de gestão e buscou estruturar o que tem ocorrido nas empresas dinâmicas durante muito tempo, além de sublinhar o que é necessário para sua sobrevivência e prosperidade num mundo marcado pela evolução tecnológica e emergência de novos modelos de negócios (PROENÇA, BULAMARQUI, 2023). De acordo com Teece (2014), são justamente as capacidades que governam as outras atividades organizacionais, pois elas permitem às empresas gerarem lucros maiores, por meio do desenvolvimento e da produção de serviços diferenciados.

O quadro conceitual de capacidades dinâmicas permite analisar como as empresas do Estado do Rio Grande do Sul reagiram à pandemia e às transformações que ocorrem. Além disso, a abordagem de capacidades dinâmicas é profícua e eficiente para as empresas desse Estado angariarem oportunidades, criarem valor e mitigarem riscos no meio da “tempestade perfeita” de mudanças tecnológicas que está ocorrendo devido à pandemia (TEECE, 1997; TEECE, 2010; SHUEN et al., 2014).

A transformação digital apresentou um novo elemento de aceleração das mudanças do mercado turístico, o que implica em maior atenção das empresas com relação aos seus processos internos e externos (TEECE, 1997), com vistas ao desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. De acordo com a teoria de Capacidades Dinâmicas, as empresas precisam responder

prontamente às mudanças em seu ambiente, a fim de obterem vantagens competitivas (TEECE et al, 1997).

As capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma combinação de capacidades, relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, e não apenas como uma única capacidade (NYAMRUNDA, FREEMAN, 2021). Esses três conceitos estão interligados, pois as capacidades dinâmicas se referem à habilidade de uma empresa de perceber mudanças e aproveitar as oportunidades, possuir maior consciência de risco e capacidade de tomar decisões apropriadas, além de reconfigurar e reajustar a atual estrutura de negócios, as operações e as rotinas (MICHAELIS et al., 2020; NGUYEN et al., 2022). As percepções sobre capacidades dinâmicas podem encapsular as rotinas e os processos organizacionais e estratégicos por meio dos quais as empresas desenvolvem novas configurações dos seus recursos, com relação a como os mercados emergem, se dividem, evoluem e morrem (AHMED et al., 2019).

Sensing constitui a capacidade de detectar e moldar oportunidades e ameaças, o que o envolve as atividades de procura, criação, aprendizado e interpretação. O investimento em pesquisas, exploração de mercados e tecnologia, coleta de ideias de funcionários servem para esse fim, além da coleta de informações sobre clientes. As capacidades de *sensing* e os sistemas de alerta das empresas podem ajudá-las a identificar novas oportunidades de mercado e ameaças, representando capacidades organizacionais para a sobrevivência em tempos de crise (COWLING et al., 2014; ZAHRA; GEORGE, 2002).

A identificação de oportunidades e de ameaças permite às organizações desenvolverem estratégias e atenderem a tendências de mercado (WECKER et al., 2020). De acordo com Kindstrom et al. (2013), o *sensing* nas empresas de serviços se refere à coleta de inteligência de mercado. É importante para as empresas serem capazes de identificar as preferências dos consumidores e fazer uma análise do ambiente de negócios, além de analisarem mercados locais e globais. A orientação para o mercado auxilia as empresas a identificarem de forma mais acurada suas necessidades. No setor de serviços, especificamente, é fundamental angariar informações sobre os consumidores, pois o desenvolvimento de serviços envolve diversos estágios, caracterizados pelo envolvimento de consumidores, *feedbacks* e ajustes. A necessidade de acatar as demandas individuais dos clientes aumenta a necessidade da competência de *sensing*. Os microfundamentos do *sensing* nas empresas de serviços são: *sensing* baseado nas necessidades dos clientes; *sensing* do sistema de serviço; *sensing* de serviço interno; e exploração tecnológica (NGUYEN et al., 2020).

Seizing, por sua vez, é a capacidade de aproveitar oportunidades. Trata-se da fase que advém de novos processos ou serviços, de investimentos em inovação e comercialização (TEECE, 2007). Deve existir um modelo de negócios para sustentar e explorar as novas oportunidades, o que envolve a habilidade de investimentos, tomada de decisão e capacidade de assumir riscos (KINDSTROM, KOWALKOSKI, 2013).

O *seizing* indica a mobilização de recursos com vistas ao atendimento das necessidades e oportunidades tanto internas quanto externas das empresas. O desenvolvimento da empresa pode ser favorecido a partir de recursos internos das empresas e podem compor uma vantagem competitiva (DIAS, 2019; TEECE et al., 1997; HELFAT et al., 2007). Assim, o gerenciamento das capacidades dinâmicas está pautado em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades organizacionais externas, recursos e competências para a resposta a ambientes em constante mudança (TEECE, PISANO, 1994).

Para realizar o *seizing* das capacidades não é suficiente apenas investir em tecnologia e em ativos complementares. Deve existir um modelo de negócios que seja capaz de atender e explorar novas oportunidades quando elas se apresentam. Assim sendo, as empresas precisam ser responsivas. Ademais, no setor de serviços, o *seizing* precisa ser orientado para serviços (KINDSTROM, 2011).

Os microfundamentos do *seizing* são: interações de serviços; gestão do processo de *delivery* de serviços; estruturação do processo de desenvolvimento de serviços; adoção de mecanismos de novas fontes de receitas. Isso inclui a interação e o co-desenvolvimento com clientes e parceiros para compreender, visualizar e entregar proposições de valor; abarca também a estruturação do desenvolvimento de serviços e é flexível à medida que o processo se desenvolve (NGUYEN et al., 2022).

Reconfiguring, por sua vez, constitui recombinação e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais. Trata-se do aproveitamento de oportunidades que podem levar ao crescimento e aumento de recursos e ativos na empresa. Para esse processo se consolidar são necessários processos gerenciais e incentivos para a empresa se manter evoluindo (TEECE, 2007). A reconfiguração é necessária para manter a evolução da empresa e escapar de dependências desfavoráveis (TEECE, 2007).

O sucesso cria um nível de rotinas necessário para a eficiência operacional. Torna-se fundamental, portanto, uma orquestração de ativos, que envolva o redesenho do modelo de negócios, atividades de realinhamento e reformulação de rotinas (WECKER et al., 2021). Para o processo de *reconfiguring*, é fundamental levar em consideração o dinamismo externo, que

influencia modelos de negócios e rotinas com vistas a possibilitar a adaptação às mudanças na indústria, nos mercados, competidores ou tecnologias (WARNER, WAGER, 2019).

De acordo com Nguyen et al. (2022), é imperativo analisar o efeito do dinamismo externo nas capacidades dinâmicas das empresas de serviços. Como as empresas do setor de serviços são muito afetadas por fatores como variáveis ambientais, mudanças nas preferências dos clientes, alta concorrência, é importante analisar os efeitos de obter, transformar, explorar e usar informações externas sobre o desempenho das empresas (KALE et al., 2019).

Os microfundamentos do *reconfiguring* são: orquestração de serviços; manter o equilíbrio entre ativos relacionados à inovação de serviços; criar um modelo mental orientado para serviços. Isso inclui: gerenciar e transformar o sistema de serviços, especialmente por meio do gerenciamento de atores externos, que são fundamentais para o desempenho dos serviços, além de manter uma relação equilibrada entre a empresa de serviços e a organização do produto, propiciando a criação de papéis projetados para serviços em todos os níveis da estrutura organizacional (NGUYEN et al., 2022).

A possível identificação das circunstâncias e das formas pelas quais as empresas líderes aprendem e promovem capacidades dinâmicas permite com que benefícios estratégicos como o desenvolvimento de inovações e novas ofertas de serviços, assim como medidas de desempenho e de produtividade, possam fluir e possibilitar melhorias incrementais, que são partes necessárias e constituem em estágios de inovação, porque a inovação não chega ao mercado da forma perfeita (RIBEIRO, CHEROBIM, 2017; WILKE et al, 2016). Essas inovações (incrementais) são processos que utilizam pensamento criativo e ações para alcançar o êxito por meio da exploração de novas ideias e possibilitar às empresas serem resilientes durante perturbações externas. Ademais, são fruto da capacidade das MPMEs de absorção e transformação de conhecimento em tecnologia e da tecnologia em rotinas operacionais, gerenciais e comerciais, levando em conta padrões tecnológicos e de mercado em cada ramo da atividade (LEO, GAMARRA, 2019).

Snyeder et al (2020) apontam que, de forma frequente, as MPMEs não começam a inovar até que sintam pressão para processos de mudança. É importante destacar, também, que os fracassos são comuns e fazem parte desse processo. Para cada empresa que consegue criar uma inovação, há diversos empreendedores que fracassam. A resposta natural das empresas em relação ao risco é ter como foco as inovações incrementais em vez de realizarem inovações radicais.

O nível de dinamismo externo influencia diretamente as estratégias adotadas pelas MPMEs. As disrupções recentes, que ocorreram devido à pandemia da Covid 19, têm apontado para a importância do dinamismo externo em estimular a formação das capacidades dinâmicas das MPMEs no setor de turismo e, portanto, as capacidades necessárias para responder a um ambiente em rápidas transformações. Nesse contexto, serão exigidas capacidades para operações diárias (capacidades ordinárias) e o dos recursos existentes, além de capacidades superiores (capacidades dinâmicas), com vistas à identificação dos recursos necessários para executar iniciativas inovadoras em um nível mais alto (JIANG et al, 2021).

A gestão de empreendimentos no setor de serviços e, especificamente, relacionadas às atividades características de turismo parte de um planejamento estratégico, tático e operacional, em que o estratégico abarca a empresa como um todo e é voltado para ações de longo prazo estipulados pela alta administração. O setor de serviços, em específico de serviços turísticos, é sensível à troca de pessoas, o que torna o tratamento com recursos humanos elemento fundamental para diferenciação. Em específico, a operação de serviços turísticos é complexa, pois envolve várias áreas. A inovação será mecanismo fundamental para as empresas do ramo de alimentação e bebidas sobreviverem e se transformarem (WANG et al., 2019).

Marsilio (2021), em estudo com empresas do setor de turismo de Gramado, confirmou a hipótese de que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos hotéis pode criar vantagens competitivas. Ademais, Marsilio (2021) constatou que nem todas as empresas possuem processos explícitos para renovação contínua (*transforming*), tanto por falta ou baixa descentralização no processo de tomada de decisão quanto por pouco incentivo para criação colaborativa nos processos de gestão (TEECE, 2014).

Assim, este estudo buscará verificar se as empresas das principais Atividades Características de Turismo e de todo o Estado do Rio Grande do Sul possui essas capacidades além de outras capacidades dinâmicas. Tibay et al. (2018), por sua vez, apontaram que os fatores que mais impactaram a resiliência empresarial no setor de hospitalidade (hotelaria), a partir de um estudo de caso realizado na Nova Zelândia, foram: liderança, competência dos empregados, sensibilidade ao mercado e nível de preparação do setor no país.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista a necessidade de as MPMEs desenvolverem capacidades dinâmicas para fomentarem inovação, realiza-se, neste artigo, uma análise, por meio de um *survey* aplicado

com as MPMEs do setor de turismo no Rio Grande do Sul, para saber, de forma específica, como ocorre: o *sensing*, *seizing* e o *reconfiguring* nessas empresas. Este estudo constitui uma pesquisa exploratória com abordagem majoritariamente qualitativa³, mas com uso de indicadores e parâmetros quantitativos (GIL, 2002).

A pesquisa justifica-se, pois ainda não há muitas referências que abordem a temática de capacidades dinâmicas nas MPMEs do setor de turismo, em específico, nas atividades características de turismo, com foco no Estado do Rio Grande do Sul.

Este estudo se propõe a averiguar como as empresas do setor de turismo sobreviveram, se adaptaram e se recuperaram da crise relacionada à Covid 19. Conforme foi destacado na introdução, a pandemia representou uma variável fundamental a ser tomada em consideração por parte dos empresários das MPMEs com vistas a garantir a viabilidade de longo prazo dos seus negócios.

Para definir o problema de pesquisa deste estudo e o contexto no qual está inserida a problemática desta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico por meio de artigos científicos, livros, teses e dissertações, bem como através do levantamento de dados em boletins, publicações e estudos. Esse processo foi auxiliado pelos resultados de estudos desenvolvidos por outros pesquisadores (MARSILIO, 2022; SEBRAE, 2020) sobre a reação das MPMEs no contexto da pandemia.

Os dados do estudo foram coletados por meio de um diagnóstico que mapeia as medidas adotadas pelas MPMEs do Rio Grande do Sul no enfrentamento da pandemia. O processo de coleta de dados segue a metodologia sugerida por Kelley et al (2003), em que se realizou um *survey*, por meio da seleção de grupos pré-determinados da população (recorte da população de interesse), seguido da coleção de pequena quantidade de dados desses indivíduos. Assim, a partir desses dados, fez-se uma inferência para a população inteira (KELLEY et al, 2003).⁴

A partir das perguntas aplicadas nos *surveys*, foram retirados determinados indicadores para procurar responder ao objetivo da pesquisa. Com isso, não houve a tentativa de controlar ou manipular as variáveis. A coleta de dados num estudo de caso – como o que foi aplicado com as MPMEs relacionadas às Atividades Características de Turismo do Rio Grande do Sul -

³ As medidas qualitativas usadas buscam apresentar medidas de localização que aprofundem a análise dos dados coletados, com base em estatísticas descritivas (AKANIME; YAMAMOTO, 2013).

⁴ Flick (2009) afirma que, nas entrevistas semiestruturadas, como foi o caso do *survey* aplicado com as MPMEs do Rio Grande do Sul, pode haver um direcionamento para determinada temática, além de uma concentração para um tópico específico.

pode, também, ser extraída de várias fontes de informação, porque os estudos de caso englobam a coleta de dados para a construção de uma imagem detalhada de um caso (CRESWELL; POTH, 2016). Essa estratégia permite que os pesquisadores analisem os incidentes e os problemas desafiadores que essas empresas têm enfrentado durante a pandemia.

Optou-se por enviar um *survey* para MPMEs de diversas Atividades Características do Turismo do estado do Rio Grande do Sul para verificar os reflexos da pandemia e obter um panorama das estratégias utilizadas para enfrentamento da crise e, assim, verificar as semelhanças e os contrastes na diversidade de segmentos do setor de serviços (WECKER et al, 2020). Com isso, foram enviados *surveys* para os gestores e os sócios das empresas. Participaram dos *surveys* empreendedores do nível estratégico das empresas, pois a existência de capacidades dinâmicas está diretamente relacionada às decisões sobre o processo de alocação dos recursos nas organizações. Nesse sentido, o líder possui uma função importante para desenvolver capacidades dinâmicas (TEECE, 1997).⁵

Aproximadamente 8% das empresas ativas do Estado do Rio Grande do Sul são relacionadas às Atividades Características de Turismo. Para aferir um nível de confiança de 95%⁶ na pesquisa, foi necessário realizar o estudo com, no mínimo, 95 MPMEs respondentes do *survey* no total.

Buscou-se garantir, também, um número (absoluto) mínimo de participantes do *survey* por cada uma das principais Atividades Características do Turismo⁷, com pelo menos 10 participantes da pesquisa em cada um desses segmentos, isto é: 10 do segmento de alojamento (meios de hospedagens e hotéis); 10 do segmento de alimentação (gastronomia – restaurantes e bares); 10 de agências de viagens; 10 de entretenimento (cultura e lazer); e 10 dos demais

⁵ Os participantes do *survey* foram selecionados por meio do critério de acessibilidade, sendo que a pesquisa foi realizada com aqueles que garantiram que poderiam participar (KISZNER, 2021).

⁶ A pesquisa foi realizada com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 10 pp. É importante destacar que o cálculo foi realizado para uma distribuição de população mais heterogênea (50/50), devido às diferenças entre localidades, ACTs e porte das empresas que participaram da pesquisa. Para uma população mais homogênea (80/20), seria necessário realizar a pesquisa com apenas 62 MPMEs. Caso a margem de erro fosse de 5 pp, seria necessário desenvolver a pesquisa com 374 empresas, de acordo com a Calculadora da *Question Pro* e da *Comentto* – o que seria o ideal em termos de nível expressivo de confiança, mas não ocorreu neste estudo, pois exigiria um esforço amplo de divulgação para os empresários. Ambas as calculadoras *online* citadas nesta nota de rodapé realizam o cálculo de amostragem, erro amostral, nível de confiança e calculam outras variáveis. Esses serviços são gratuitos e disponíveis para todos.

⁷ Como utilizou-se a amostragem de *snowball* na aplicação dos *surveys*, não se quis delimitar percentuais específicos de ACTs *a priori*, pois não se sabia como seria a aderência das empresas nas respostas, devido à falta de tempo dos empresários para responder *surveys* e participar de estudos. No entanto, buscou-se especificar quantidades mínimas de participantes do *survey* em cada uma das principais características de turismo, além de ter uma representação e participação mínima em cada um dos principais portes de empresas (micro, pequenas e médias empresas).

segmentos turísticos (transporte, etc). Além disso, buscou-se, aplicar os *surveys* a 10 empresas de cada porte no âmbito das MPMEs, ou seja, 10 microempresas; 10 pequenas empresas; e 10 médias empresas.

Em primeiro lugar, realizou-se um pré-teste, no qual foi enviado o *survey* para uma MPME da ACT de agência de viagem para que foi possível a verificação e a adequação das perguntas à realidade dessas empresas. A partir disso, foram feitas adequações no *survey* para posterior envio aos demais respondentes.⁸

Utilizou-se a amostra em bola de neve, também conhecida na literatura como *snowball*, que se utiliza de redes de referência, sendo apropriada para grupos de difícil acesso - e com tempo limitado - como são os empresários (BOCKORNI, GOMES, 2021). De acordo com Bockoni e Gomes (2021), o uso da amostra tipo *snowball* destaca-se em pesquisas variadas, por meio do uso de redes de referência e indicações. Com isso, a literatura aponta que é necessário haver “intermediários”, isto é, “sementes”, ou pessoas que localizam algumas pessoas com o perfil necessário para que a pesquisa possa ser desenvolvida. Nesta pesquisa, os próprios empresários e empreendedores das MPMEs foram as “sementes”. Com isso, os indivíduos são mais propensos a aceitarem participar, por serem indicados por conhecidos (BOCKORNI, GOMES, 2021).

A aplicação dos questionários analisa a percepção dos participantes do *survey* sobre os impactos da pandemia da Covid 19 nas MPMEs, por meio de três blocos principais: perfil da empresa e dos participantes do *survey*, microfundamentos das capacidades, processo de adaptabilidade e resiliência das empresas.

Os dados primários, resultantes dos questionários aplicados, foram analisados por meio da elaboração de estatísticas básicas e aferição de índices e graus de escala. Em relação à forma, os questionários foram estruturados a partir de três tipos de questões: i) discursivas, nas quais se buscaram respostas descritivas; ii) sim e não; iii) escala de importância de 1 a 5 (Escala de *Likert*), sendo 1 (um) o valor atribuído quando o assunto questionado não é realizado pelo respondente e 5 (cinco) quando aquele assunto era percebido como de grande importância ou era realizado frequentemente pelo participante do *survey*. Este último tipo de pergunta permitiu o cálculo de índices. Tais índices servem para aferir a importância concebida pelos participantes do *survey* em relação a determinados tópicos e permitem comparar a relevância dos diversos assuntos analisados.

⁸ Substituiu-se a pergunta de patentes pela pergunta de registro de marca, com vistas à adequação do *survey* à realidade das MPMEs.

Os índices em questão resultam das médias ponderadas dos graus da escala considerados (1 a 5)⁹, e sendo calculados da seguinte forma: atribui-se o valor 0 para o total de empresas que marcou 1; multiplica-se por 0,25 o conjunto de empresas que atribuiu grau 2 ao quesito; multiplica-se por 0,50 o agregado de empresas que concedeu grau 3 ao quesito; multiplica-se por 0,75 o agregado de empresas que concedeu grau 4; e, finalmente, multiplica-se por 1 o agrupamento de empresas que conferiu grau 5 ao quesito. Em seguida, divide-se o total encontrado pelo somatório de empresas que responderam às perguntas. O índice varia, portanto, de 0 a 1¹⁰. Assim sendo, quanto mais próximo de 0 menos importante e relevante é o que foi questionado na visão do participante do *survey*; e quanto mais próximo de 1, mais o respondente atribui àquele quesito importância e relevância.¹¹

As perguntas que geraram os indicadores de capacidades dinâmicas foram classificadas em três agrupamentos, a depender categoria à qual essas perguntas faziam referência: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.¹² Além disso, realizou-se a análise de conteúdo com base nas perguntas qualitativas, método empírico que busca referenciar a presença ou a ausência de características do elemento pesquisado, podendo medir a frequência em que um dado fragmento aparece no discurso ou no conteúdo analisado.

Com base no que foi exposto, este artigo aplicou *surveys* com os gestores das MPMEs do Rio Grande do Sul, utilizando, também, a análise documental como fonte de coleta de dados, além de artigos científicos, matérias de jornais e revistas. Assim, adotou-se a triangulação de fontes de dados por meio de três ou mais fontes de dados, devido ao uso tanto de fontes de dados derivadas de entrevistas (dados primários) quanto de documentos, livros, artigos e matérias variadas (dados secundários) (COUTINHO, 2008).

⁹ Foram utilizadas variações nos graus da Escala Lickert, sempre respeitando cinco opções (1 a 5), de acordo com o seguinte espectro:

- i. Avaliação: Excelente / Muito bom / Bom / Razoável / Ruim
- ii. Concordância: Concordo totalmente / Concordo / Neutro / Não concordo / Discordo totalmente
- iii. Frequência: Muito frequente / Frequente / Ocasionalmente / Raramente / Nunca
- iv. Probabilidade: Quase sempre verdade / Geralmente verdade / Ocasionalmente verdade / Geralmente falso / Quase sempre falso
- v. Importância: Muito Importante / Importante / Moderado / Às vezes importante / Não é importante
- vi. Satisfação: Muito satisfeito / Satisfeito / Nem satisfeito nem insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

¹⁰ A média ponderada do índice segue a seguinte formulação matemática: Índice = (0*agregado não relevante + 0,25*agregado baixa + 0,5*agregado neutro + 0,75*agregado alto + 1*agregado alta) / (somatório total agregado).

¹¹ Essa metodologia de cálculos de indicadores tem como base a metodologia de cálculo de indicadores sistêmicos da RedeSist, que foi utilizada no âmbito do projeto intitulado de “Programa de P&D da ANEEL: Avaliação & Perspectivas” para cálculo do desempenho das empresas do setor elétrico e das fornecedoras de serviços (CASTRO, CASSIOLATO et al, 2020).

¹² Camisón e Monfort (2012) já haviam destacado a capacidade das empresas de turismo para desenvolverem comportamentos inovadores como fonte das capacidades dinâmicas.

4. RESULTADOS

Conforme apresentado na Tabela 1, participaram da pesquisa MPMEs de municípios de 15 das 27 regiões turísticas, o que corresponde a 55,6% das regiões turísticas do Estado - de 45 dos 497 municípios do Rio Grande do Sul (9% do total). Os municípios com maior participação na pesquisa foram: Gramado (15,8%) e Porto Alegre (14,7%) do total. Esses dois municípios foram destacados pelo Ministério do Turismo no Mapa do Turismo Brasileiro como sendo de “Categoria A”, constituindo os únicos municípios do Estado com essa classificação, isto é, são os municípios que possuem a maior infraestrutura turística do Estado.¹³

Tabela 1 – Localização das MPMEs dos participantes do *survey*

Regiões Turísticas	Quantidade de empresas que participaram do survey de cada região turística	%
ALTO DA SERRA DO BOTUCARAÍ	3	3,2%
CENTRAL	2	2,1%
COSTA DOCE GAÚCHA	11	11,6%
CULTURA E TRADIÇÃO	3	3,2%
DELTA DO JACUÍ	23	24,2%
HORTÊNSIAS	18	18,9%
LITORAL NORTE GAÚCHO	7	7,4%
NÃO REGIONALIZADO	2	2,1%
PAMPA GAÚCHO	4	4,2%
ROTA ÁGUAS E PEDRAS	1	1,1%
ROTA MISSÕES	1	1,1%
ROTA TERMAS E LAGOS	3	3,2%
VALE DA FELICIDADE	3	3,2%
VALE DO RIO PARDO	1	1,1%
VALE DO TAQUARI	13	13,7%
Total de participantes	95	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do *survey* aplicado (2023)

¹³ De acordo com o relatório sobre a Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro, apenas 62 municípios no Brasil receberam “Categoria A”, incluindo dois municípios no Rio Grande do Sul (Gramado e Porto Alegre). Essa Categoria representa as capitais e os municípios com maior fluxo turístico, maior número de estabelecimentos, empregos e arrecadação de impostos federais no setor de hospedagem. Disponível em: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Perguntas_espostas_Categorizacao_2019.pdf Acesso em: 13/07/2023.

A partir dos dados da pesquisa, é possível constatar que 15,8% são mais recentes, tendo se consolidado nos últimos 3 anos. 45,3% das MPMEs que participaram da pesquisa têm até 10 anos de atuação no mercado e 75,8% das MPMEs têm até 20 anos de atuação no mercado.

A tabela 2 apresenta o ramo principal de atividade da empresa, isto é, as atividades características de turismo das MPMEs que participam da pesquisa. É possível verificar que as metas estipuladas no capítulo metodológico foram atingidas, com mais de 10 empresas respondendo às perguntas de cada uma das principais ACTs. Inclusive, é possível constatar que há uma distribuição relativamente equânime entre esses agrupamentos.¹⁴

Tabela 2 – Atividades Características de Turismo das MPMEs participantes da pesquisa

Ramo principal de atividade da empresa	Quantidade de empresas	%
Agências de viagens	21	22,6%
Alojamento	22	23,7%
Gastronomia (bebidas e alimentação)	20	21,5%
Cultura e Lazer	12	12,9%
Outros (transporte, etc)	18	19,4%
Total	93	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do *survey* aplicado (2023)

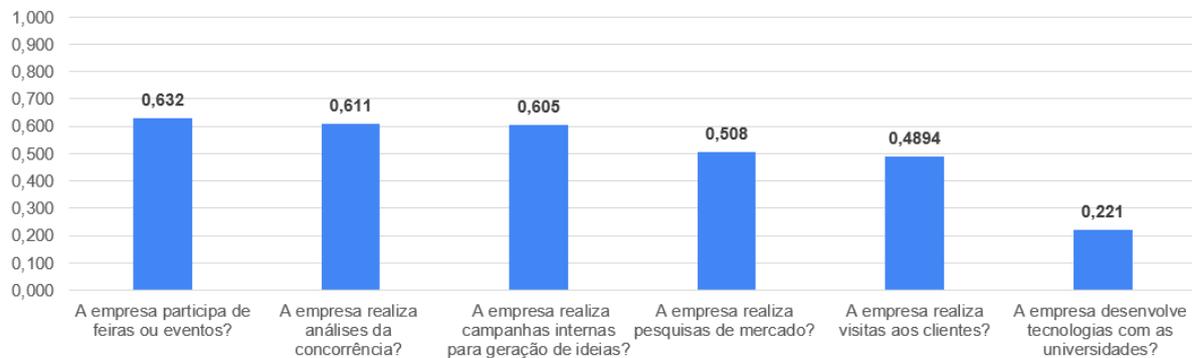
A partir de indicadores construídos com base em atividades relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, pode-se afirmar que as MPMEs não realizaram, de forma expressiva, atividades relacionadas ao *sensing* e ao *seizing*.

As MPMEs podem entrar em determinadas “armadilhas”, pois os sócios/gestores podem ver suas organizações como prontas o suficiente para encarar os desafios, impossibilitando que as empresas realmente estejam preparadas para os desafios atuais. De acordo com Jiang et al (2021), é justamente a dimensão “foco na estratégia” das capacidades dinâmicas, que está diretamente relacionada ao *seizing*, o qual permite a superação da “armadilha de sucesso”, por meio da configuração de ativos, da distribuição de responsabilidades gerenciais e dos relacionamentos diversos.

¹⁴ No agrupamento de outros, surgiram atividades como turismo de negócio, de eventos, turismo rural, empresas de captação e apoio a congressos, empresas de equitação, entre outras, o que denota uma variedade de temas e negócios entre os respondentes.

Quanto aos indicadores de *sensing*, que podem ser analisados no gráfico 1, é possível destacar que foi o que agrupamento que recebeu a menor média (0,511), com alguns indicadores recebendo nota inferior a 0,5. É possível afirmar que as MPMEs não realizam de forma muito direcionada e intensiva justamente a parte de contato com o mercado, realizando relativamente poucas pesquisas de mercado (0,508) para descobrirem tendências, visitando pouco os clientes (0,489) ou desenvolvendo relativamente poucas tecnologias com universidades (0,221). As MPMEs não realizam, também, com expressiva intensidade, campanhas para gerar ideias (0,605) ou análises de concorrência (0,611).

Gráfico 1 – Indicadores de *sensing*

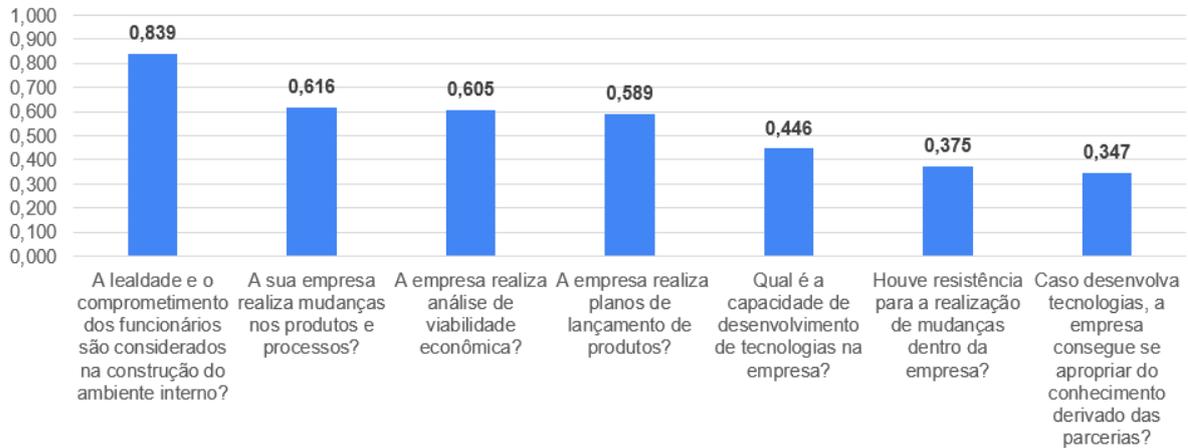


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do *survey* aplicado (2023)

Quanto aos indicadores de *seizing*, que podem ser analisados no gráfico 2, é possível analisar que a média geral desse agrupamento de capacidades dinâmicas também foi baixa, de 0,545. Nessa categoria, há um indicador que puxa a média para cima, que corresponde à consideração, por parte das MPMEs, de aspectos como a lealdade e ao comprometimento dos funcionários, para a construção do ambiente interno.

Quanto ao componente do *seizing*, as notas mais baixas atribuídas por parte das MPMEs se referiram a aspectos como: a capacidades de desenvolvimento de tecnologias na empresa (0,446), resistência para realizar mudanças dentro da empresa (0,375) e apropriação do conhecimento derivado das parcerias (0,347). Enfim, com relação às atribuições de apropriação e de desenvolvimento de tecnologias, as empresas que participaram da pesquisa atribuíram notas relativamente baixas.

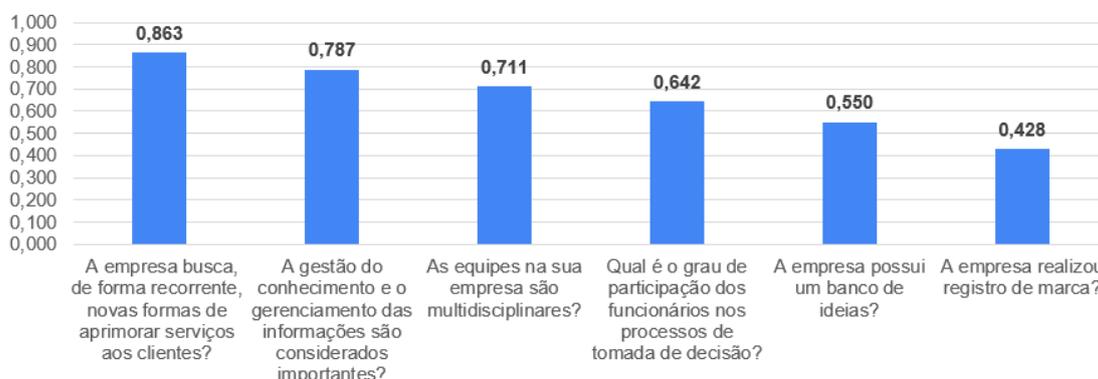
Gráfico 2 – Indicadores de *seizing*



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do *survey* aplicado (2023)

Quanto ao componente reconfiguring, que pode ser analisado no gráfico 3, a média geral dessa categoria foi superior ao *sensing* e ao *seizing* com uma média de 0,663. Determinados indicadores do *reconfiguring* tiveram notas altas, como: a busca, por parte das empresas, de novas formas de aprimorar os serviços aos clientes (0,863), a importância atribuída por parte das empresas para a gestão do conhecimento e o gerenciamento das informações tidas como importantes (0,787) e a multidisciplinaridade das equipes na empresa (0,711). Assim sendo, as empresas reconhecem certa importância de o processo decisório ser cada vez mais horizontal (0,642) e com gerenciamento de informações. Os indicadores com valores inferiores demonstram que as empresas atribuíram baixo grau de intensidade para a aferição sobre o banco de ideias empresarial (0,550) e sobre o registro de marca por parte das empresas (0,428).

Gráfico 3 - Indicadores de *reconfiguring*



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do *survey* aplicado (2023)

Em resumo, é possível destacar determinados aspectos positivos das MPMEs que participaram do *survey*. Essas empresas foram ágeis e flexíveis durante a pandemia e tiveram boas intenções no sentido de buscar novas formas de aprimorar serviços, tendo, inclusive, atribuído expressiva importância para a temática de conhecimento e da inovação. No entanto, muitas das MPMEs entrevistadas não tiveram iniciativas, programas e, inclusive, parcerias ou equipes para desenvolver as camadas necessárias de *sensing* e *seizing*, com vistas à apropriação efetiva de conhecimento no médio e longo prazo. Assim sendo, como o processo de *sensing* não foi realizado de forma efetiva, e isso acaba comprometendo as atividades de *reconfiguring*, que, por mais que sejam realizadas pelas empresas, acabam se tornando processos mais limitados.

5. CONCLUSÕES

Os resultados demonstram que há uma lacuna em termos do que a literatura especializada intitula de “identificação e exploração de oportunidades”, além de “criação e na captura de valor”, o que possibilitaria às empresas se posicionarem como primeiros entrantes em novos mercados, além de possuírem um entendimento mais profundo sobre os clientes, incluindo a criação de sistemas e processos que continuamente capturem e informem as demandas dos clientes. Seria a partir das atividades de *sensing* que seriam consolidadas as “sementes” para a criação de habilidades de rede e para o entendimento sobre todo o sistema

de serviço. Isso denota que as empresas estão muito “fechadas” em si mesmas, com um olhar interno de estratégia, mas sem haver um foco maior para o mercado e para a consolidação de redes. No médio e longo prazo, isso pode inviabilizar as estratégias das empresas, que estão mais voltadas ao momento presente, às questões operacionais atuais e à sobrevivência.

Quanto aos resultados da pesquisa, impressiona o fato de que são justamente os indicadores de *sensing*, isto é, a primeira camada em termos da estrutura de capacidades dinâmicas, que tiveram os valores mais baixos. Assim sendo, é possível afirmar que as MPMEs de turismo ainda fazem poucas pesquisas de mercado, têm dificuldades para descobrir tendências, visitam pouco os clientes e praticamente não desenvolvem tecnologias com universidades. As pesquisas realizadas pelo Sebrae (2020) na pandemia já demonstravam que, após o capital de giro, as MPMEs queriam realizar ou ter parcerias para realizar tendências e perspectivas de mercado, além de alternativas para diversificar produtos e serviços. É importante destacar que essas pesquisas e sondagens podem ser feitas pela própria empresa ou com parceiros. E as MPMEs do turismo do Rio Grande do Sul ainda fazem pouco isso, principalmente com parceiros tradicionais como universidades.

Dentre as atividades de *sensing*, a que recebeu a maior nota foi “participação em feiras ou eventos” (0,632), que constitui uma característica do setor de turismo, em que as empresas, tradicionalmente, expõem seus serviços e produtos em estandes (nos segmentos de alimentação e bebidas, além dos segmentos de agências de viagens e de hotelaria realizarem divulgações de seus serviços, por exemplo). Essa atividade é fundamental para a empresa estar em contato com outros atores, como fornecedores e clientes, e poder apreender sobre novas tendências nos seus nichos de mercado.

De modo geral, as atividades de *seizing* também receberam notas baixas, com exceção da pergunta sobre “lealdade e comprometimento dos funcionários para construir um ambiente interno” (0,839). Com exceção dessa atividade, que ajuda positivamente no processo de consolidar uma cultura interna na empresa baseada na confiança, as MPMEs pecaram com relação a outros indicadores. As MPMEs do turismo do Rio Grande do Sul ainda possuem determinadas dificuldades relacionadas ao “desenvolvimento de tecnologias” (0,446) e de “apropriação do conhecimento derivado do uso de novas tecnologias, por meio de parcerias” (0,347), o que se traduz num baixo grau de realização de “planos de lançamento de produtos” (0,589). Isso pode estar relacionado ao fato dessas empresas não realizarem as capacitações necessárias, além de não possuírem ainda uma estrutura muito consolidada para apropriação de inovações, que se consolida por meio de rotinas.

Mais uma vez, a atividade do *seizing* relacionada à “resistência para a realização de mudanças na empresa” (0,375) demonstra que essas empresas são flexíveis e que os sócios já compreenderam a importância de as MPMEs realizarem mudanças para se adaptarem aos novos tempos sempre que necessário. Isso é reforçado pelo indicador relacionado à pergunta de se a “empresa possui um banco de ideias” (0,550), que constitui uma atividade fundamental do *reconfiguring* para lograr fazer uma apropriação efetiva sobre pontos de partida para a elaboração de novos produtos e serviços, além de para a produção de inovações na cultura de inovação dessas MPMEs.

No âmbito do *reconfiguring*, é importante destacar que as MPMEs que participaram da pesquisa realmente buscaram “novas formas de aprimorar os serviços aos clientes” (0,863) e realizaram a “gestão do conhecimento e o gerenciamento das informações” (0,787), empregando “equipes multidisciplinares” (0,711), todavia, faltaria consolidar uma camada ainda maior de horizontalização nas estruturas das MPMEs por meio de um maior “grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão” (0,642) e com relação à participação no processo de “elaboração de novas ideias” (como já foi destacado).

Em resumo, é possível destacar determinados aspectos positivos das MPMEs que participaram do *survey*. Essas empresas foram ágeis e flexíveis durante a pandemia e elas realmente tiveram boas intenções no sentido de buscar novas formas de aprimorar serviços, tendo, inclusive, atribuído expressiva importância para a temática de conhecimento e da inovação. No entanto, muitas das MPMEs que participaram do *survey* não tinham iniciativas, programas e, inclusive, parcerias ou equipe para fazer as camadas necessárias de *sensing* e *seizing* com vistas à apropriação efetiva de conhecimento no médio e longo prazo.

Respondendo à pergunta de se as MPMEs do Rio Grande do Sul possuem essas capacidades dinâmicas, com base nos resultados do *survey*, é possível afirmar que as MPMEs do setor de turismo no Estado ainda precisam realizar o *sensing* (0,511) e o *seizing* (0,545) de forma mais efetiva para fomentarem mais inovação e serem ainda mais resilientes. Talvez, tenha faltado às MPMEs o desenvolvimento de rotinas que permitam a elas gerarem e aplicarem o conhecimento por meio do *sensing* e do *seizing*. No atual cenário pós-pandêmico, as empresas do setor de turismo são cada vez mais dependentes de suas habilidades de adquirir conhecimentos internos e externos, utilizando o conhecimento como recurso crítico para aumentar a inovação e obter vantagem competitiva. As MPMEs com o melhor desenvolvimento de processos conseguem identificar determinados conhecimentos externos como valiosos, adquiri-los, assimilá-los e explorá-los. Ao desenvolverem capacidades dinâmicas, as MPMEs

do setor de turismo aprimoram sua habilidade de monitorarem e responderem às mudanças no mercado e nas novas tecnologias.

As MPMEs do setor de turismo ainda não trabalham o conceito de rede, isto é, de colaboração com universidades, centros de pesquisa, startups e outras empresas para colher informações e concretizar as atividades vinculadas ao *sensing*. Nesse contexto, as instituições e as políticas públicas poderiam fomentar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de primeira e segunda ordem por parte das empresas no setor de serviços, em específico para a atividade turística

REFERÊNCIAS

- BOCKORNI, B.; GOMES, A. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117.
- CASTRO, M. P., & ZERMEÑO, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: a systematic literature review. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**.
- CASTRO, N.; CASSIOLATO, J. LA ROVERE, R.; MATOS, M. P.; PODCAMENI, M.; MOSZKOWICZ, M.; ROSENTAL, R. Programa de P&D da ANEEL: Avaliação & Perspectivas. Rio de Janeiro: **Publit**, 2020.
- CHESBROUGH, H (2020). To recover faster from covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. **Industrial Marketing Management**, v.88, p. 410-413.
- CRESWELL, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: **Bookman**.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. (2020). Dynamic capabilities: What are they? *Strategy Manag. J.*, 21, 1105–1121.
- FAYOS-SOLA, E., ALVAREZ, M.; COOPER, C. (2014). **Tourism as an instrument for development: A theoretical and practical study**.
- FEMENIA-SERRA, F.; NEUHOFER, B.; BAIDAL, J.. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. **Service Industries Journal**. 39. 109-133
- GIL, A. C (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. **São Paulo: Atlas**.
- HUANG, X.-K., YUAN, J.-Z., & SHI, M.-y. (2012). Condition and key issues analysis on the smarter tourism construction in China. In: *Multimedia and signal processing* (pp. 444–450). **Springer Berlin Heidelberg**.
- JIANG, YAWEI; RITCHIE, BRENT W.; VERREYNNE, MARTIE-LOUISE. (2021). Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: enablers and barriers, **Journal of Sustainable Tourism**.
- KUCKERTZ TIGRE, P; Diniz, E; Cernev, A; Pinheiro, A; La Rovere, R; Querette, E; Morel, L; Arroio, Ana. (2019). **Inovação em Serviços na Economia do Compartilhamento**.
- LEO, RICARDO & TELLO-GAMARRA, JORGE. (2017). Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. **Suma de Negocios**.

- MARSILIO, M. (2021). A relação entre elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras: um modelo de mensuração. Universidade de Caxias do Sul – UCS. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PPPG. **Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade – PPGTURH. Tese de doutorado. Caxias do Sul.**
- NEUMEYER, X.; ASHTON, W.; DENTCHEV, N. (2020) Addressing resource and waste management challenges imposed by covid19: An entrepreneurship perspective. *Resources, Conservation and Recycling*. v. 162, 105058.
- PROENÇA, A.; BURLAMAQUI, L. (2023). Schumpeterian Competition and Dynamic Capabilities: Towards a theory of the ‘Schumpeterian Corporation’. **Colégio Brasileiro de Altos Estudos – UFRJ**, Texto de Discussão. Disponível em: [Proenca-e-Burlamaqui-2023-TD-Schumpeterian-Competition-and-Dynamic-Capabilities-.CBAE-UFRJ.pdf](https://lurlamaqui.com.br/Proenca-e-Burlamaqui-2023-TD-Schumpeterian-Competition-and-Dynamic-Capabilities-.CBAE-UFRJ.pdf) (lurlamaqui.com.br) Acesso em: 20/02/2023
- RIBEIRO, G.; CHEROBIM, A. P. M. S. (2018). Configuração ambiental e inovação: diferentes impactos na mensuração do processo inovativo no Brasil e nos Estados Unidos. **Brazilian Business Review**, v. 15, n.6.
- SEBRAE-FGV - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Fundação Getúlio Vargas. (2020). O impacto do coronavírus por estado. **DataSebrae**.
- SHUEN, A.; FEILER, P.; TEECE, D. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews** 3, 5 – 13.
- SYED, H. A. (2019). Sustainability in Crisis: Towards Business Continuity in Small and Medium Enterprises. In Proceedings of the 17th European Conference on computer-Supported cooperative work: The International Venue on Practice-centred Computing and the Design of Cooperative Technologies – **Doctoral Colloquium Papers, Reports of the European Society for Socially Embedded Technologies**.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategy Manag. J**, 18, 509–533.
- TEECE, D. (2010). Technological innovation and the Theory of the Firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In: HALL, B.; ROSEMBERG, N. (ed.). **Handbooks of the Economics of Innovation. North Holland**. v. 1. p. 680-730.
- THUKRAL E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. **Strategic Change**: 30, 153–158.
- WECKER, A. C., FROEHLICH, C., GONÇALVES, M. A. (2021). Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da Crise Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, 14(1), 10-32.
- WILKE, R.; COSTA, B; FREIRE, OTÁVIO. (2016). Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. **XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe/BA.
- WOOLLISCROFT, James O (2020). Innovation in Response to the Covid-19 Pandemic Crisis. **Academic Medicine**, v. 95, n. 8, p. 1140 -1142.
- ZAHRA, SHAKER; SAPIENZA, HARRY; DAVIDSSON, PER. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. **Journal of Management Studies** - J MANAGE STUD-OXFORD. 43. 917-955.