



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS - CCHSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - DCSA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS DE SOUSA MONTEIRO

**DE RESTAURANTE REGIONAL A ATRATIVO TURÍSTICO: UMA ANÁLISE DO
COMPLEXO BICA DOS COCOS NA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS.**

BANANEIRAS

2024

MATHEUS DE SOUSA MONTEIRO

**DE RESTAURANTE REGIONAL A ATRATIVO TURÍSTICO: UMA ANÁLISE DO
COMPLEXO BICA DOS COCOS NA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS.**

Artigo científico, apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso, para requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba/ Campus III/ Bananeiras.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Camila Cristina Rodrigues Salgado.

BANANEIRAS

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M775r Monteiro, Matheus de Sousa.

De restaurante regional a atrativo turístico: uma análise do Complexo Bica dos Cocos na perspectiva das Capacidades Dinâmicas / Matheus de Sousa Monteiro. - Bananeiras, 2024.

28 f. : il.

Orientação: Camila Cristina Rodrigues Salgado.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Setor turístico. 3. Serviços. I. Salgado, Camila Cristina Rodrigues. II. Título.

UFPB/CCHSA-CHÃ

CDU 658 (042)

MATHEUS DE SOUSA MONTEIRO

**DE RESTAURANTE REGIONAL A ATRATIVO TURÍSTICO: UMA ANÁLISE DO
COMPLEXO BICA DOS COCOS NA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS.**

Artigo julgado e aprovado em 23 / 10 / 2024

Comissão Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO**
Data: 27/10/2024 19:44:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Camila Cristina Rodrigues Salgado, Doutora.

Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **JOSE MANCINELLI LEDO DO NASCIMENTO**
Data: 05/11/2024 15:01:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^o José Mancinelli Lêdo do Nascimento, Doutor.

Examinador

BANANEIRAS–PB

2024

AGRADECIMENTOS

Agradecer. Uma palavra que imprime um sentimento muito bonito e que demonstra o quão grande somos quando dele fazemos uso.

Começo então agradecendo a Deus pai criador, por tudo que fizeste e fazes na minha vida, sei que se cheguei até aqui, foi por meio da sua permissão.

A nossa Senhora de Aparecida, minha intercessora, que com seu manto sagrado me cobriu infinitamente com sua bondade.

Aos meus pais: Berg e Cláudia, por todo amor, cuidado e educação. Saibam que se hoje sou esta pessoa, devo a vocês, por nunca terem medido esforços para me criar e me preparar para o mundo. E mesmo não estando mais em casa, toda noite ainda lembrava do: bênção mãe, bênção pai! E sei que de lá de casa vocês me abençoaram.

Aos meus irmãos: Natielly e Natanael, pelo companheirismo e amor mútuo, saibam que desde a chegada de vocês na minha vida tudo se tornou muito mais completo. Obrigado por existirem e serem tão especiais para mim, estarei sempre aqui para vocês.

Aos meus avós, pelo acolhimento e apoio nesses anos. Obrigado por compartilharem seus lares comigo e serem os mais amorosos possíveis me acolhendo.

Aos meus amigos. Como não lembrar deles?! Tenho muita gratidão por tê-los conhecido durante essa jornada. Realmente levamos alguns da universidade para a vida, foi muito bom compartilhar com vocês essa etapa. Obrigado galera!

Ao grupo “Minha Gente”! Esse fez história. Talvez não para os outros, mas para nós fez muita. A Wesley, “caba bom”, amigo e um pai de família exemplar; a Roniel, diretamente do RN para PB, nosso “adotado”, um grande amigo de fé e de palavras sábias, a integrante feminina, Vitória, a mais linda do grupo, com toda sua dedicação e inteligência abrilhantou nosso grupo. Muito obrigado gente, vocês foram essenciais nessa minha jornada, muito sucesso para nós.

A esta última, Vitória, ou carinhosamente “nega”. O destino nos uniu né?! A gente nem imaginaria que das conversas, dos fones compartilhados, do casaco emprestado, dos encontros e acasos da vida a gente iria se encontrar, e se encontrar para seguir uma vida juntos... Obrigado por permitir que eu participasse da sua vida. Obrigado por você vir à participar da minha. Você foi minha luz e direção nesses anos. Eu te amo, obrigado por tudo nega. E aproveitando a “licença poética” aqui dos agradecimentos, espero que em breve quando esse artigo sair, você tenha aceitado o tão esperado pedido.

Aos meus professores. Não tem como não lembrar de TODOS. Cada um contribuiu de uma maneira diferente, mas que se juntaram, renderam experiências inesquecíveis, em todos os sentidos (risos).

Não poderia de forma alguma deixar de destacar alguns destes, que me incentivaram tanto nessa jornada. Professores(as): Angélica, Milene, Patricia, Mancinelli, Danilo, vocês são show, obrigado por tanto aprendizado, por todos direcionamentos e palavras amigas. Guardarei sempre comigo seus ensinamentos.

Aquelas que me deram oportunidades para aprimorar meu conhecimento através da monitoria, as professoras Gabriela Tavares, Germana Tavares e Camila Cristina. Saibam que a experiência foi muito importante para minha formação e a forma como vocês se dedicam e ensinam é fonte de inspiração. Lembro dos nossos trabalhos premiados, tudo reflexo das nossas parcerias e eu só tenho a agradecer vocês por isso. Obrigado por toda experiência compartilhada.

A esta última, minha orientadora professora Camila Cristina. Acho que ela nem sabe, mas quando ela aceitou ser minha orientadora eu estava mais perdido que tudo. Mas uma frase dela me fez acreditar mais em mim: “eu conheço teu trabalho, topo lhe ajudar”. Muito obrigado por isso, por acreditar que eu conseguiria, desculpe pelos abusos e apereios, agradeço por toda paciência e dedicação para me orientar. Saiba que foram valiosos seus conselhos e dicas. Você faz mesmo jus ao termo “orientadora”. Que Deus lhe abençoe sempre.

Agradeço também ao estabelecimento “Complexo Bica dos Cocos”, a pessoa de dona Neném e toda sua equipe, por todo acolhimento e disponibilidade para fomentar minha pesquisa.

E por fim, porque não agradecer a mim mesmo né?! É cara, tu conseguiu. Não desistiu e fez o esforço valer a pena. Lembra lá do ensino médio?!: “Eu quero e eu vou cursar Administração” e aqui estou eu, concluindo a graduação em Administração. OBRIGADO DEUS por toda força que me deste para enfrentar as barreiras que surgiram. Obrigado pela saúde. Obrigado pela sabedoria. Obrigado por tudo.

E que venham os próximos capítulos...

“Não é o quanto fazemos, mas quanto amor colocamos naquilo que fazemos.”

(Madre Teresa de Calcutá)

DE RESTAURANTE REGIONAL A ATRATIVO TURÍSTICO: UMA ANÁLISE DO COMPLEXO BICA DOS COCOS NA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.

RESUMO

As constantes mudanças no mercado impulsionam as empresas a desenvolverem estratégias capazes de valorizarem suas capacidades e competências, no intuito de gerar adaptações. A abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD's) destaca a importância do aperfeiçoamento de processos, especialmente em setores de grandes mudanças, como o setor turístico. Com isso, este estudo teve o objetivo de analisar o processo de mudança do Complexo Bica dos Cocos em um atrativo turístico, a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas. Trata-se de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, exploração descritiva, coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada e análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Como resultados, identificou-se que a capacidade de detecção foi essencial para a identificação de oportunidades, enquanto a de apreensão e reconfiguração propiciaram de forma concreta a adequação e reestruturação dos serviços do negócio. Tal fato evidencia a importância das capacidades dinâmicas para o processo de adaptação no setor estudado. As informações presentes nesta pesquisa podem auxiliar gestores na administração e tomada de decisão de seus negócios, como também despertar outras nuances de estudos para pesquisadores acerca da área.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Setor turístico; Serviços.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	11
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E O TURISMO	13
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO COMPLEXO	15
4.2 EXTRATÉGIAS, ADAPTAÇÕES E AS CAPACIDADES DINÂMICAS	16
4.2.1 Capacidade de Detecção	17
4.2.2 Capacidade de Apreensão	18
4.2.3 Capacidade de Reconfiguração	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICES	25
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	26

1. INTRODUÇÃO

A busca das organizações para conquistar espaço no mercado tem ficado cada vez mais confrontante. Tal fato fomenta um cenário de competição entre empresas que caracterizam o ambiente competitivo. Silveira-Martins e Tavares (2014) enfatizam que são necessárias ações efetivas nas tomadas de decisões e sustentam a necessidade das empresas em desenvolverem estratégias que privilegiem as competências de dentro das organizações, direcionando seus olhares aos aspectos do ambiente dinâmico.

A forte presença de mudança que o mercado apresenta, instiga as empresas a realizarem ajustes nas suas rotinas. Estas, devem ser confrontadas com o aperfeiçoamento de suas capacidades, em conformidade com o ambiente (Silveira-Martins; Tavares, 2014), Visando Adaptá-Las, Para Operacionalizar Em Meio a Um Contexto Dinâmico e Mutável (Tondolo; Bitencourt, 2014).

Churchill e Peter (2003) evidenciam o fato de que as empresas conseguem desenvolver vantagens competitivas por meio da avaliação do próprio ambiente competitivo, tendo por critério o mercado concorrente existente ou em potencial crescimento, haja vista que “a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação com seus concorrentes” (Oliveira, 1991, p. 135), sendo alcançadas no momento em que eles não são capazes de executar e nem replicar as estratégias de valor criadas (Barney, 1991).

Em seu relatório técnico-científico, Kelm e Sausen (2013) sintetizam as correntes que tentam explicar as Vantagens Competitivas. Segundo eles a teoria apresenta vieses teóricos na: Abordagem Clássica da Organização Industrial (1916), Abordagem da Teoria Baseada em Recursos (1959), Abordagem dos Processos de Mercado (1986), Abordagem das Estratégias Coletivas (1983) e Abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD's) (1997).

Dentre estas, a Abordagem das Capacidades Dinâmicas surge como uma evolução das perspectivas anteriores. Na análise de Vasconcelos e Cyrino (2000), o foco dessa abordagem é nos processos organizacionais, o que configura a criação de estratégias mais ajustáveis, deixando transparecer o processo de renovação de recursos que a teoria aborda.

Os estudos de Teece são destaque no que concerne à teoria. Em 1997, Teece e outros iniciam essa tese, preenchendo uma lacuna teórica existente no conceito das Capacidades da Economia Evolucionária (Nery, 2021), conceituando as Capacidades Dinâmicas como uma habilidade da firma em se adequar aos ambientes de rápida mudança. Mais tarde, o autor cria uma divisão das capacidades em microfundamentos de detecção, apreensão e reconfiguração das rotinas e processos organizacionais, onde deve-se sentir os contextos das organizações,

utilizando-se das oportunidades para gerenciar as ameaças e as transformações, tendo por base os recursos da empresa (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2007; 2009; 2014; 2019).

Sob este entendimento, o setor turístico apresenta uma forte dinamicidade no mercado, e áreas propícias à exploração dessa teoria. Barbosa e Fischmann (2022) relatam que as pesquisas em gestão e negócios viabilizam oportunidades de suporte para as decisões sobre este segmento de mercado, utilizando como parâmetros as capacidades dinâmicas, explorando as capacidades específicas que o meio turístico apresenta.

Com o aparato teórico e característico desse setor, percebe-se que a área vislumbra maiores oportunidades de mudanças, desde readequações à mudanças radicais nas empresas, e adaptações nos segmentos de mercado. A própria pandemia da Covid-19 exigiu das empresas mudanças suscetíveis ao contexto vivido, para atender as exigências dos clientes. No cenário brasileiro, entender tais circunstâncias são de extrema relevância, tendo em vista que a indústria turística detém altos índices de participação no mercado e o consumo desse setor além de atrair clientes locais, é explorado por consumidores do mundo todo, que são fortemente atraídos pelos aspectos naturais e culturais do país dimensionados em experiências únicas de consumo.

A Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) publicou em 2023 que o Brasil recebeu 5,9 milhões de turistas estrangeiros. Destes milhões, 58,51% dos visitantes escolheram a Paraíba, atraídos pelos destinos de lazer. O estado é destaque nesse segmento e, alguns de seus municípios apresentam características que atraem muitos consumidores para esse mercado. Bananeiras, por exemplo, cidade da microrregião do Brejo paraibano, tombada em 2010 como patrimônio histórico do estado da Paraíba, destaca-se por suas histórias e tradição, difundidas em paisagens naturais e culturais, atreladas ao clima aconchegante da região.

Dessa forma, é percebido que a cidade de Bananeiras apresenta fortes vertentes no mercado turístico. O empreendimento Complexo Bica dos Cocos, por exemplo, localizado na zona rural da cidade, mescla em suas dependências aspectos regionais e naturais que possibilitam experiências únicas de serviços para seus clientes. Trata-se de um caso em que o ambiente de negócio, criado como restaurante de culinária regional, passa a se desenvolver turisticamente.

Desse modo, considerando as capacidades dos empreendimentos em adaptar-se e envolver-se com outras perspectivas de negócio, o presente estudo visa responder à seguinte questão: **como se deu o processo de mudança do Complexo Bica dos Cocos em um**

atrativo turístico? Logo, objetiva-se analisar o processo de mudança do Complexo Bica dos Cocos em um atrativo turístico, a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas.

Além desta seção introdutória, este artigo seguirá a seguinte lógica de estruturação: primeiro, referencial teórico, descrevendo alguns estudos acerca das Capacidades Dinâmicas, teorias e envolvimento com o turismo, seguindo da metodologia, com os métodos a serem utilizados para a construção desta pesquisa, depois, as análises dos resultados, apresentando as discussões dos insumos obtidos, numa ótica da teoria estudada, e por fim, as considerações finais, com sugestões de pesquisas futuras, fechando o arco de estudo para este artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Revisitando contextos e informações anteriores, de pesquisas e estudos acerca das Capacidades Dinâmicas, foi possível traçar uma linha de discussão conceitual, fundamentada na literatura, interposta entre duas subseções. A primeira, diz respeito às definições e características pertencentes a tal tema. Na outra subseção, é dada uma maior ênfase no envolvimento da temática com outras áreas estratégicas, apresentando um contexto, que abrange as capacidades dinâmicas e sua ligação com o turismo.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

As Capacidades Dinâmicas, apresentam-se como fonte de inúmeros estudos e têm despertado o interesse dos pesquisadores das áreas administrativas e afins. Este fenômeno é proveniente da variedade de perspectivas do conhecimento, apresentados nos contextos das organizações, propiciando diversos vieses teóricos a serem explorados (Meirelles; Camargo, 2014).

Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997) propuseram conceitos para os termos capacidade e dinâmico, referindo-os às habilidades de adaptação, mudança e gestão dos critérios empresariais. Nesta concepção, para o desenvolvimento de estratégias, as capacidades associam-se às competências de adaptação, integração e reconfiguração dos contextos interno e externo das organizações. Já o termo dinâmico representa as ações necessárias para alcance dessas técnicas, considerando as mudanças rápidas de mercado e seus retornos estratégicos (Silveira-Martins; Zonatto; Mascarenhas, 2016).

De forma geral, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) conceituam Capacidades Dinâmicas como “a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e

externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. Seu enfoque é a busca por meios ágeis e inovadores para obter a vantagem competitiva, sendo capazes de atender as condições de variação, presentes no cotidiano das empresas (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Anos mais tarde, Teece (2007; 2014; 2019), acrescenta à Teoria a perspectiva de que as Capacidades Dinâmicas possibilitam desenvolver produtos e sistemas modificados, para atender a demanda do mercado e as exigências dos clientes, como também, competências passíveis de alteração, deliberadamente baseadas nos recursos fornecidos pelas instituições, através dos elementos que compõem o interior e o exterior das empresas.

O autor (2007), apresenta uma divisão das Capacidades Dinâmicas nas quais as denomina de microfundamentos, sendo eles: detecção (*sensing*); apreensão (*seizing*); e reconfiguração (*reconfiguring*). A primeira delas, a detecção, é a capacidade de percepção e análise acerca das oportunidades e ameaças que emergem das rotinas empresariais, do ambiente, e as possibilidades de identificação de necessidades dos clientes (Zaluski, 2021).

O segundo tipo, refere-se a apreensão. Neste micro-fundamento, Teece (2007) evidencia o gerenciamento dos limites internos e externos da organização, identificando e capturando oportunidades para o desenvolvimento de produtos, processos e serviços. Por último, a capacidade de reconfiguração consiste em rearranjar e combinar os ativos com os sistemas organizacionais. Isso, propicia à empresa crescimento e dissociação na tomada de decisão, desenvolvendo a gestão e integração dos ambientes das empresas (Teece, 2007).

Eisenhardt e Martin (2000), dizem que as Capacidades Dinâmicas, são técnicas da firma que criam possibilidades de mudança correspondentes ao mercado, proporcionando suas vantagens competitivas não pelas capacidades, mas sim pela manutenção dos recursos. Outros autores ainda propõem uma definição em duas classificações conceituais distintas: CD's como um conjunto de “habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais”, e CD's como conjunto de “rotinas e processos” (Meirelles; Camargo, 2014).

No entanto, alguns estudiosos criticam fortemente as definições teóricas das Capacidades Dinâmicas, fundamentadas na economia evolucionária. Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007), por exemplo, defendem que as CD's não proporcionam mudanças relevantes no fundamento dos recursos das empresas, pelo fato da economia evolucionária permitir a existência de limites nas ações pertencentes ou não às organizações.

Dessa forma, os conceitos e características das Capacidades Dinâmicas apresentam uma concordância conceitual à entender/analisar/considerar os contextos internos e externos das empresas. A abrangência desses estudos, atingem diversas outras áreas administrativas, no que tange às estratégias organizacionais e suas adaptações e/ou mudanças ao longo do tempo.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E O TURISMO

Teece, Pisano e Shuen (1997), em suas primeiras ideias sobre Capacidades Dinâmicas (CD's), consideram essencial a compreensão da dinamicidade do ambiente. Logo, tornar dinâmicas as capacidades no meio interno e externo das organizações, integralizando, criando e reconfigurando competências, permitem uma melhor compreensão de tais contextos.

Barbosa e Fischmann (2022) corroboram com essa ideia, afirmando que as CD's são ampliadas para o monitoramento de suas vantagens competitivas e que as mesmas são mediadoras para sua obtenção e sustento. Os autores explicam que, dessa forma, as CD's podem ser consideradas como um pensamento em desenvolvimento capaz de assimilar as novas fontes de benefícios concorrentes.

Relacionando tais aspectos a outras áreas administrativas, é percebido que na literatura, alguns âmbitos de estudos, ampliam-se a partir de outros campos de cognição. Um desses campos, tem por base os estudos das aptidões e habilidades apresentadas pelas organizações, acerca da área turística.

A utilização de capacidades dinâmicas no contexto turístico pode proporcionar o início de novas estratégias, o desenvolvimento de capacidades gerenciais, de novos produtos, processos e tecnologias. Além disso, a gestão das capacidades dinâmicas no âmbito do turismo, pode servir como suporte na tomada de decisão (Barbosa; Fischmann, 2022).

Em face a este cenário, Silveira-Martins, Zonatto e Mascarenhas (2016) apresentaram o conceito de capacidades dinâmicas turísticas, como sendo o gerenciamento das competências de dentro das empresas, direcionando-as à evolução das ações turísticas, para melhor conduzir as oportunidades que surgem.

O fatídico conceito vai ao encontro dos primeiros estudos de Teece e Pisano (1994), que enfatizam que as capacidades estratégicas devem estar alinhadas às exigências dos clientes, com características únicas e de difícil replicação. Desse modo, a fundamentação para analisar uma “capacidade específica de um determinado grupo de organizações, como a capacidade dinâmica das empresas que atuam no setor do turismo” se dá por meio de novas possibilidades de estudo acerca das capacidades empresariais e da gestão neste âmbito enfatizado (Barbosa; Fischmann, 2022, p. 182).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Primordialmente, insta salientar que a pesquisa foi desenvolvida sob a análise e perspectiva das capacidades dinâmicas. Seu enfoque está direcionado a entender o processo de mudança do Complexo Bica dos Cocos em um atrativo turístico. Para isto, foi utilizada a abordagem qualitativa da pesquisa, pelo fato da mesma reunir padrões interpretativos que elucidam e compreendem os fenômenos (Flick, 2009), sendo essa abordagem a mais adequada para explicar esta arguição.

Em relação aos objetivos, o estudo apresenta-se em caráter descritivo, pois é projetado a descrever as particularidades de uma população, fenômeno, ou até detectar possíveis ligações entre as variáveis que vão muito além de somente identificá-las, mas, possibilitam determinar a natureza dessa relação (Gil, 2022) que neste caso, constatará as estratégias de adequação dos serviços adotadas pelo empreendimento em questão.

Simultaneamente, o artigo adequa-se como sendo um estudo de caso único. Este tipo de método compete explorar um indivíduo, uma organização ou um fenômeno (Gil, 2022), buscando entendê-lo por completo em uma concepção holística e do mundo real (Yin, 2015). Para isso, o caso em questão é o Complexo Bica dos Cocos, empreendimento localizado no município de Bananeiras - PB. Tal escolha deu-se pelo fato dele apresentar em sua atuação no mercado, nuances de adequações dos seus serviços ao longo do tempo, tornando-o representativo nessas questões de mudanças relacionadas às suas capacidades. Além do mais, o local apresenta forte atrativo turístico, o que fomenta o interesse em explorar tais cenários.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, utilizando o roteiro destacado no apêndice “A” deste artigo. A entrevista foi realizada no mês de julho de 2024, com a gerente e dona do empreendimento, onde a mesma foi gravada e posteriormente transcrita para fundamentação das análises. Neste recurso, o principal objetivo é entender os significados que os sujeitos atribuem ao contexto abordado, percebendo suas ideias através da descrição da sua linguagem e que possibilita ao pesquisador uma maior compreensão do pensamento do entrevistado (Godoi; Bandeira-de-Melo; Silva, 2012).

No que tange a análise de dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Bardin (2011) conceitua a técnica como um grupo de instrumentos metodológicos continuamente melhorados e como principal função o esclarecimento crítico. Assim, este artigo utiliza-se da proposta dos critérios de organização de uma análise, que conta com três fases analíticas: (1) a pré-análise, que concerne na organização dos materiais e levantamento de teses; (2) a exploração do material, com a codificação dos dados e escolha dos critérios de categorização

da análise; e o (3) tratamentos dos resultados, com as interpretações e implicações para realizar a análise crítica e reflexiva acerca do estudo (Bardin 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em prospecto a lógica de estruturação deste artigo, a presente seção demonstra a análise do conteúdo obtido em entrevista sequenciada em duas partes: a primeira, apresenta a identificação e caracterização do empreendimento estudado, e a segunda, uma análise acerca das estratégias de adaptação utilizadas, explorando suas nuances na perspectiva das Capacidades Dinâmicas.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO COMPLEXO

Criado em 2013 e localizado no Sítio Cocos, zona rural do município de Bananeiras-PB, o Complexo Bica dos Cocos é um empreendimento que reúne ambientes que proporcionam experiências de cozinha regional, lazer e contato com a natureza (ecoturismo), mesclando os encantos naturais da região com uma proposta rústica de negócio que agrega o contexto natural às suas instalações.

Durante toda sua atuação no mercado, o empreendimento conta com uma equipe formada pelos gerentes, pessoas em funções de finanças e rotinas administrativas, colaboradores na cozinha do restaurante, nos serviços de atendimento e para a manutenção dos espaços e ambientes do empreendimento, totalizando uma média de 18 a 20 funcionários.

No que tange aspectos estratégicos, é destacado que não houve mudanças nos cargos administrativos do negócio, sendo mantido a estrutura de chefia de dois gerentes (donos do estabelecimento), outros dois colaboradores nas funções de finanças e ressuprimento de mercadorias (respectivamente) e os demais colaboradores distribuídos em outras funções. A constância existente em todos os cargos, representa uma baixa rotatividade de funcionários, gerando internamente limitação em oportunidades de crescimento.

Face ao cenário de planejamento, é percebido que em todo seu funcionamento, o Complexo não adota a prática de criar estratégias propriamente ditas, ficando a depender da captação e observação que fazem no ambiente. Entretanto, existem planos envolvendo algumas metas e objetivos para agregar ao negócio, mas todos idealizados somente de maneira verbal. Essa forma de lidar com o planejamento foge um pouco à ideia de que um plano estratégico deve por método ser dinâmico, sistêmico, participativo e progressivo,

fundamentado nas disfunções enfrentadas pelas organizações, tendo por intuito a definição das suas estratégias e ações, determinando seus objetivos (Falqueto *et al.*, 2019).

Conceitualmente, o negócio teve como proposta inicial oferecer serviços culinários voltados à cozinha regional. Esse planejamento foi sendo aprimorado e modificado com o passar do tempo, haja vista as identificações de oportunidades para atuar em outros mercados de serviços. O ambiente externo onde suas principais instalações estão distribuídas apresenta cenários naturais de extrema beleza e isso proporcionou aos gerentes do empreendimento a oportunidade de unir o contexto natural com sua proposta de negócio.

Atualmente, o Complexo vivencia uma fase de prestação de serviços que engloba além do restaurante, o ecoturismo, o que explica sua entrada na rota do turismo municipal. Essa rota representa roteiros planejados pelas companhias de exploração turística em Bananeiras, que incluíram em alguns de seus pacotes de serviços o Complexo Bica dos Cocos para visitação e consumo dos seus serviços, o que impulsiona ainda mais sua classificação como um atrativo turístico no município.

4.2 ESTRATÉGIAS, ADAPTAÇÕES E AS CAPACIDADES DINÂMICAS

A partir das perspectivas das Capacidades Dinâmicas, buscou-se analisar as estratégias utilizadas pelo empreendimento em questão, no que concerne às adaptações em serviços turísticos. Para tanto, o viés da pesquisa está direcionado em torno do entendimento acerca das capacidades de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*), exploradas no contexto do negócio.

Inicialmente, percebe-se a existência de uma fragilidade por parte dos donos e toda administração do empreendimento: a falta do planejamento estratégico e de um estudo de mercado. É relatado na entrevista que foram feitos cursos em relação a essa formação, todavia não foram aplicadas as técnicas de maneira formal, sendo assim, tudo ocorre durante a rotina de funcionamento do ambiente.

Segundo o relato, as técnicas utilizadas ainda não apresentam um método estratégico formalizado, haja vista a entrevistada afirmar que não existe ainda essa necessidade, utilizando-se da observação dos serviços e o diálogo com os clientes como fonte para fomentar o seu planejamento. Em relação ao estudo de mercado, os donos do estabelecimento buscam observar valores da concorrência e oportunidades de novas atividades, por meio de visitas em outros empreendimentos, relatos dos visitantes e redes sociais.

As informações coletadas são deliberadas com toda equipe nas reuniões realizadas, como forma de esclarecer falhas percebidas, melhorias a serem feitas nos serviços e apresentar novas possibilidades para o negócio. Como resultado dessas técnicas, são pontuados as principais oportunidades de atuação que possam ser executadas no Complexo, o que na perspectiva das capacidades dinâmicas, necessariamente deve passar por um processo de identificação, desenvolvimento e mudança nas rotinas do negócio.

4.2.1 Capacidade de Detecção

Partindo da ótica das respostas obtidas, percebeu-se que a prática de identificação das oportunidades surge mediante o acompanhamento dos serviços e utilização dos espaços já existentes no empreendimento. Tal identificação ocorre por meio de observações informais, ou seja, nos momentos das prestações e consumo dos serviços, a gerente fica atenta a toda movimentação dos ambientes, mantendo uma postura de acolhimento e diálogo constante com os clientes. Essa forma de se portar adotada por ela, permite detectar o real gosto dos visitantes, entendendo suas necessidades e ouvindo suas sugestões.

É percebido dessa forma que esse método foi capaz de detectar por meio da visão do cliente não só os seus desejos, mas foi muito além, permitindo vislumbrar possibilidades de atuação em outros mercados, conseguindo reproduzir os anseios dos seus clientes, aprimorando ambientes, montando estruturas, desenvolvendo serviços que abraçassem o contexto natural, voltados sempre ao estilo próprio do negócio, como apontado nas falas da entrevistada:

“É a rotina e o público que nos traz isso... o pensamento veio justamente da convivência com o público, e a tendência é sempre ir criando. É o público que chega... é no público que a gente identifica se ele gostou, aí a gente vai mudando. É a estratégia né... a vida nos ensina no dia a dia”. (Entrevistada)

A detecção das oportunidades é feita através da rotina, onde relata-se que o cenário turístico possibilita vários ensejos para realização de serviços. Entretanto, outros apontamentos são percebidos mediante as identificações no que cerne as ameaças para o negócio. Igualmente às oportunidades, o levantamento das ameaças é realizado em observação no cotidiano. É relatado visitas a outros ambientes, ida à estabelecimentos, como também ouvir o que os clientes sempre apontam de negativo ou positivo relacionado à concorrência. Tudo isso é realizado de forma não planejada, mas tem permitido verificar que

serviços turísticos estão sendo desenvolvidos cada vez mais em outros empreendimentos locais e, por consequência, é um propulsor para melhoria e aprimoramento dos serviços da Bica.

Mediante isso, percebe-se que a falta de práticas mais formais de identificação, pode afastar o Complexo do seu real contexto tanto interno quanto externo. Conforme aponta Teece (2007), a falta dessa prática formalizada, pode distanciar o negócio da sua capacidade de interpretação e análise.

4.2.2 Capacidade de Apreensão

Mediante circunstâncias de identificação, o negócio apresenta uma forte habilidade de colocar em prática as ideias detectadas, o que deixa evidente que a capacidade de apreensão é bastante trabalhada no empreendimento. No relato, são mencionadas desde modificações estruturais, até mudanças nos serviços e da forma como estes são distribuídos para seus clientes.

As adequações realizadas ao longo desses anos foram direcionadas para melhoria dos serviços. Instalações de mesas maiores, criação de outros ambientes para descanso como os redários próximos a queda das fontes de água, instalação e construção de pergolados, reforma da estrutura da cozinha e as constantes e necessárias manutenções dos espaços, são exemplos dessas modificações realizadas no empreendimento.

São apontadas algumas outras atividades que estão em processo de desenvolvimento pelo estabelecimento: trilhas para exploração da natureza, pousada, serviço de degustação de vinhos e fogo de chão, todos voltados para a proposta do Complexo, explorando o clima da região e suas belezas naturais, proporcionando experiências completas para os visitantes.

De acordo com Zalusk *et. al.* (2021), a capacidade dinâmica da apreensão é formada do contexto empresarial para beneficiar-se das oportunidades identificadas, trazendo a materialização de novos produtos, processos ou serviços. No Complexo, isso é extremamente importante, pelo fato dela ser a consolidação do que os clientes esperam do local. O aspecto turístico de Bananeiras atrai uma clientela diversa, o que influencia em *feedbacks* com diversas particularidades que são constantemente observadas e reverberadas nessas implementações, haja vista a característica do negócio de sempre estar inovando.

4.2.3 Capacidade de Reconfiguração

A respeito da reconfiguração, o empreendimento não hesitou em realizar adequações nos seus serviços. Para tanto, foram feitas mudanças na sua base de atuação de mercado, que antes somente atendia a um tipo de serviço, o de restaurante, mas conforme as oportunidades foram sendo identificadas e colocadas em prática, passou a atuar também no turismo (ecoturismo). Além disso, o Complexo pretende atuar em breve com trilhas e hospedagens, demonstrando que a capacidade de readequação ocorre de forma concreta, evidenciando que há um modelo de negócio aberto às mudanças estratégicas para atuar em outros mercados.

Tometich *et. al.* (2019) afirmam que a capacidade de reconfiguração suscita mudanças nos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, ou seja, os negócios são rearranjados no intuito de aproveitar-se das oportunidades identificadas nas capacidades anteriores. Isso pode ser observado nas falas da entrevistada onde afirma-se que foram aproveitadas todas as possibilidades de atuação e, que foi possível enxergar potencial para trabalhar em outras áreas de serviços, dentro da perspectiva do estilo do negócio.

A reconfiguração do negócio fez com que o Complexo imprimisse sua proposta de empreendimento nos serviços que foram e estão sendo desenvolvidos. A distribuição das atividades partiu de um negócio de cozinha regional para o que hoje é considerado um atrativo turístico. Destaca-se também que nenhum dos serviços foi descontinuado, mas o negócio adotou a postura de agregar novas atividades, desenvolvendo e somando todas as oportunidades que foram observadas.

Outras percepções estratégicas são observadas na entrevista. Os donos do Complexo têm o entendimento de que a forma como eles mesclam suas atividades atualmente (restaurante, turístico, ecoturismo, lazer e hospedagem), atraem pessoas que entendem e apreciam essa forma de consumo de serviços, como enfatizado pela entrevistada:

“Atrair essas pessoas que tenham conhecimento na área para conciliar o trabalho é uma estratégia nossa”. (Entrevistada)

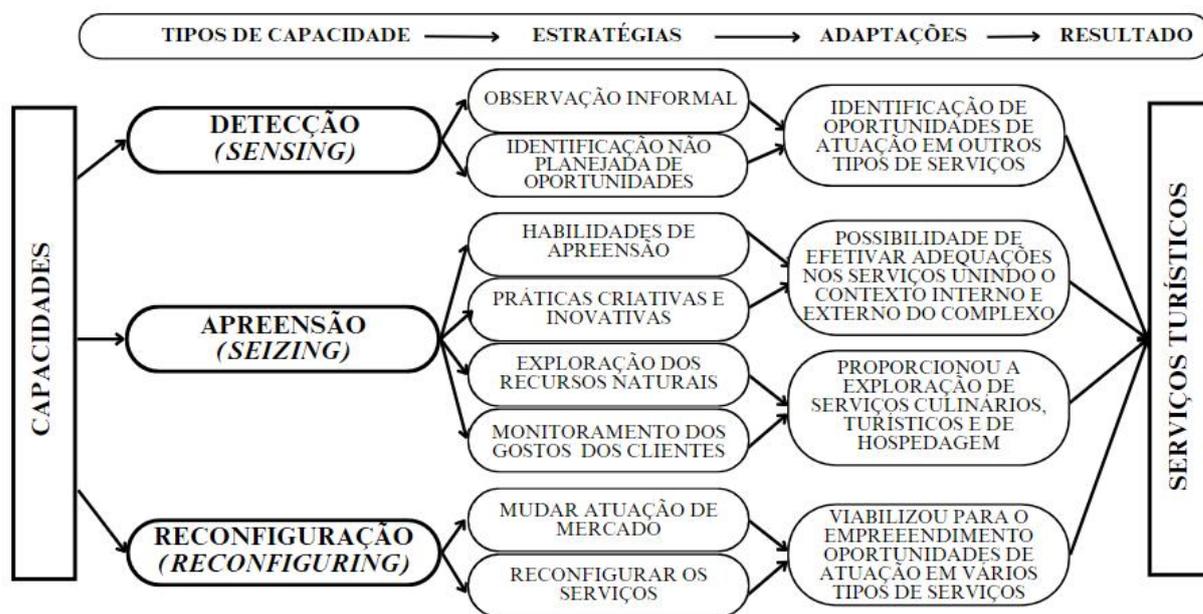
Assim, existe de certa forma um planejamento estratégico que mesmo não formalizado, identifica, absorve e realiza mudanças estratégicas para que o Complexo percorra as nuances existentes nos serviços aos quais atualmente estão inseridos o negócio.

Circunstancialmente, as mudanças no empreendimento foram acontecendo de maneira intencional, o dia a dia demonstrava as oportunidades para modificações e, a percepção dos donos era voltada a desenvolvê-las. O contexto estratégico assumido pelo empreendimento, transformou a identidade do negócio, o ambiente favorável a exploração do turismo, o clima

da região, a proposta de ser um empreendimento caracterizado pelo uso da rusticidade deu ao Complexo a oportunidade de transitar nessas atividades e aplicar através da observação da rotina suas estratégias de adaptações até chegarem nos serviços turísticos.

A Figura 1 apresenta um resumo lógico das estratégias utilizadas para as adaptações em serviços turísticos no Complexo Bica dos Cocos, a partir das perspectivas das Capacidades Dinâmicas.

Figura 1 - Estratégias de adaptações do Complexo Bica dos Cocos



Fonte: Elaboração própria (2024).

Em síntese, é percebido que o Complexo da Bica dos Cocos apresentou debilidades em sua capacidade de detecção das oportunidades, sendo necessários aperfeiçoamentos e técnicas mais formais para sua realização e mesmo assim, com práticas mais informais para identificação, o negócio conseguiu desenvolver esse micro fundamento. Entretanto para a aprecensão e reconfiguração, o empreendimento demonstra maiores habilidades para desenvolvimento e prática acerca das estratégias proporcionando novas atividades. Como observado, o Complexo desenvolveu e utilizou estratégias que fundamentaram toda adequação, transformando o que era somente um restaurante, em uma experiência completa envolvendo todo o contexto turístico presente naquele local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário brasileiro de serviços turísticos demarca uma grande participação na economia e mercado nacional. O setor turístico evidencia uma forte tendência para exploração de diversas áreas de prestação de serviços, o que viabiliza uma gama de ideias para serem exploradas por empreendedores que almejam atuar nessa linha de atividades.

Na cidade de Bananeiras-PB, o turismo desponta como um mercado promissor na região e, que no decorrer dos anos vem apresentando uma constante crescente de empreendimentos que veem na cidade a oportunidade de instalarem negócios para aproveitarem o contexto natural, cultural e de clima acolhedor como “pano de fundo” para seus modelos de negócios. A característica multifacetada do turismo, permite com que estes serviços possam vislumbrar maiores oportunidades de mudanças.

Com essa tendência de adequação evidenciada, os empreendimentos locais, estrategicamente, passaram a entender o cenário como uma oportunidade para realizarem adaptações e reconfigurações nos seus serviços. Assim, o presente estudo objetivou, a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas, analisar o processo de mudança do Complexo Bica dos Cocos em um atrativo turístico. Dessa forma, levando em consideração os aspectos metodológicos utilizados e os resultados aqui descritos é possível consolidar que o objetivo deste estudo foi atingido com sucesso.

Mediante análise dos resultados, foram identificadas as seguintes estratégias utilizadas para a adaptação: a observação informal, a identificação não planejada de oportunidades, o desenvolvimento das habilidades de apreensão, as práticas criativas e inovativas, a exploração dos recursos naturais, o monitoramento dos clientes, a mudança na atuação de mercado e a reconfiguração dos serviços prestados.

A capacidade de detecção (*sensing*) destacou-se como sendo o principal meio responsável por identificar as oportunidades e ser a base fundamental de novas ideias para implementação das estratégias de adaptação. Embora sendo obtidas através de práticas informais, o Complexo logrou êxito nessas observações, pelo fato de conseguirem desenvolver ações a partir do que foi detectado no contexto. Mesmo assim, vale salientar a necessidade de aprimoramento dessa capacidade, pois técnicas informais podem não serem capazes de identificar as reais oportunidades estratégicas para atuação em outros serviços.

Nas capacidades de apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*), é possível perceber que o empreendimento as realiza de forma mais concreta. Durante sua atuação no mercado, as possibilidades de serviços identificadas foram postas em prática de forma efetiva,

pelo fato de todas as detecções acerca de novos serviços terem sido desenvolvidas, não deixando de lado nenhuma das atividades já existentes, mas agregando novas.

As estratégias para as adaptações foram concernentes ao que é identificado, e com isso a capacidade de reconfiguração tomou uma maior proporção, haja vista o Complexo sair de uma proposta inicial de um restaurante de cozinha regional, para um empreendimento de atrativos turísticos, demonstrando assim, sua capacidade de mudança e readequação do mercado de serviços, por meio da utilização dos seus próprios recursos.

Sendo assim, os insumos adquiridos em pesquisa, permitem afirmar que as capacidades dinâmicas foram de extrema relevância para o processo de adaptação dos serviços no Complexo. A contribuição dessa teoria possibilitou que o desenvolvimento estratégico pertinente a mudanças ocorresse de forma concreta, visto que as capacidades permitiram a ampla atuação em outro segmento de mercado.

Portanto, especificamente em um cenário estratégico, os empreendimentos que adequam seus serviços, necessitam de pesquisas fortalecidas em teorias capazes de identificar suas capacidades. Para isso, a abordagem das capacidades dinâmicas é propícia para exploração e propagação do conhecimento científico acerca do setor estudado. É, por conseguinte, uma contribuição acadêmica importante, pois para o vasto cenário apresentado nos serviços turísticos, é necessário que se compreenda a área de forma detalhada, entendendo suas nuances, impactos no mercado e de como as estratégias desenvolvidas e aplicadas são capazes de avançar futuramente em pesquisas acerca de novos segmentos para o mercado de serviços.

No que se refere às limitações da pesquisa, destaca-se a falta de estudos preliminares e concisos na cidade de Bananeiras-PB acerca dos serviços turísticos e as informações sobre as estratégias utilizadas pelos empreendimentos locais, o que dificultou extrair dados mais abrangentes sobre o aspecto dos serviços turísticos na cidade. Dessa forma, os resultados demonstrados nesta pesquisa não permitem propagação para outras realidades. Sugere-se, então, que em estudos futuros, explorem-se: (a) a aplicação de casos múltiplos, envolvendo os demais empreendimentos turísticos da cidade, (b) ampliação do número de entrevistados, para se entender a visão dos consumidores internos e externos e (c) um mapeamento dos empreendimentos turísticos, no intuito de entender qual as vantagens competitivas são aplicadas para cada estilo de negócio presente no município.

REFERÊNCIAS

Bananeiras, cidade de antigos casarões, de clima frio e muitas histórias – Destino Paraíba. Muito Mais que Sol e Mar. Disponível em:

<<https://www.destinoparaiba.pb.gov.br/ondeir/bananeiras-se-destaca-pelo-clima-frio-e-desenvolvimento-do-turismo/>>. Acesso em: 8 abr. 2024.

BARBOSA, A. P. A.; FISCHMANN, A. A. Capacidades dinâmicas e turismo: uma análise bibliométrica. **Revista Turismo em Análise**, v. 33, n. 1, p. 177-190, 2022.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

Brasil supera estimativa da OMT com chegada de quase 6 milhões de turistas em 2023.

Disponível em: <<https://embratur.com.br/2024/01/18/brasil-supera-estimativa-da-omt-com-chegada-de-cerca-de-6-milhoes-de-turistas-em-2023/>>. Acesso em: 8 abr. 2024.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. Marketing de serviços. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, p. 288-309, 2003.

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

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022

KELM, M. S.; SAUSEN, J. O. Vantagens Competitivas: Enfoques e Abordagens Teóricas. **Salão do Conhecimento**, 2013.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

NERY, D. P. Explicando a evolução do conceito de capacidades dinâmicas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 269-282, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 1991.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic management journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007.

SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos, 2ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E.TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; DA S. ZONATTO, V. C.; MASCARENHAS, L. E. Capacidade turística como pressuposto de desempenho organizacional: Um estudo no setor hoteleiro. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 47-56, 2016.

TEECE, D. J., & PISANO, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, 3(3), 537–556.

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

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

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press, USA, 2009.

TEECE, David J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of international business studies**, v. 45, p. 8-37, 2014.

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2019.

TOMETICH, P.; FRACASSO, E.; ZEN, A.; ENGELMAN, R. A decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e3627, 2019.

TONDOLO, V. A. G; BITENCOURT, C. C.. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124, 2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, p. 20-37, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso** . Porto Alegre: Grupo A, 2015.

ZALUSKI, F. C. et al. A Influência das Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração no Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Sustentáveis **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 324-342, 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.

Roteiro semiestruturado da pesquisa.

Esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar as estratégias utilizadas para as adaptações em serviços turísticos no estabelecimento do Complexo Bica dos Cocos, a partir das perspectivas das capacidades dinâmicas.

Roteiro semiestruturado da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar as estratégias utilizadas para as adaptações em serviços turísticos no estabelecimento do Complexo Bica dos Cocos, a partir das perspectivas das capacidades dinâmicas.

Categoria teórica I: Quanto à identificação do entrevistado.

1. Que cargo ocupa no empreendimento e a quanto tempo? Qual sua formação acadêmica?

Categoria teórica II: Quanto à identificação do empreendimento.

2. Qual o ano de fundação do empreendimento?

3. A Bica conta com quantos colaboradores? E como estão distribuídas suas funções? Comente se houveram mudanças nos cargos administrativos do empreendimento desde a sua abertura.

4. O negócio foi planejado inicialmente para atuar em qual tipo de mercado? E atualmente, ele atua em quais mercados? *(Se mencionarem além do restaurante, outro tipo de mercado em que eles atuam, perguntar: Qual o tipo de mercado que representa a Bica dos Cocos afinal? Vocês se enxergam somente como restaurante ou atrativo turístico também?).*

5. Foram feitas mudanças nos serviços prestados, com a inclusão ou exclusão de alguns deles? Comente sobre esse processo. *(Se já for respondida antes, não pergunta esta.)*

- **Contexto:** Se a resposta anterior for afirmativa, contextualizar a seguinte pergunta com: “Como você menciona, ao longo dos anos o empreendimento foi agregando, modificando, ou até mesmo desenvolvendo novos serviços.” E assim perguntar:

6. A partir de qual momento o negócio que prestava somente serviços de restaurante começa a se envolver com serviços turísticos? (Motivos? Circunstâncias? Foi intencional ou não? Houve um estudo prévio para planejar e desenvolver as mudanças?).

Categoria teórica III: Quanto às estratégias e conhecimentos administrativos.

7. O empreendimento realiza algum planejamento estratégico? Se sim, comente como é feito esse processo e dê exemplos. Se não, explique o porquê.

8. Em relação ao contexto interno e externo da Bica, é realizado algum estudo de mercado avaliando as possibilidades de atuação em outros ramos de serviços? Se sim, de que forma? Se não, o que impede a realização? Comente e explique.

Categoria teórica IV: Quanto às capacidades dinâmicas.

I. Detecção

- **Contexto:** Como é percebido, o complexo bica dos cocos começou atuar também em outros ramos de mercado. Como destacado em sites, perfis oficiais e feedbacks dos clientes, o empreendimento além de conter uma culinária regional de muita qualidade e sabor (proposta inicial do negócio), ainda conta com serviços de ecoturismo, locais para descanso, lazer e áreas naturais excelentes para fotografias. **Mediante este contexto fazer as seguintes perguntas:**

9. Como o empreendimento detectou (identificou) as oportunidades e ameaças de atuar em outros mercados? O que seria oportuno à realizarem mudanças? (Como foi feito o processo? Intencional?)

10. E hoje, o que é feito para detecção? O empreendimento possui práticas para identificação de oportunidades? (Se sim, como funcionam? Se não, por que não realizá-las?).

11. Diante disso (com possibilidade para novos serviços), avaliando o contexto interno e externo do empreendimento, quais foram as forças e fraquezas que foram observadas por vocês? (Deem exemplos. Fizeram essa análise? Se sim, de que forma? Se não, o que impede

a realização? Comente e explique). *(pontos fortes e fracos da empresa: os fatores positivos e negativos que compõem o seu negócio e os recursos para atingir seus objetivos. Exemplos disso podem ser: clareza das metas de negócios, motivação dos funcionários, reputação da marca, etc.)*

II. Apreensão

12. Diante do cenário relatado das oportunidades identificadas, o que vocês conseguiram colocar em prática com as informações obtidas em relação aos serviços? (Houveram mudanças? Adequações? Implementação?)

13. Se a resposta anterior for sim, como foram desenvolvidas e aplicadas as estratégias para adequar/ mudar/ implementar os serviços? Se não, porque não desenvolvê-las?

III. Reconfiguração

● **Contexto:** *Como os serviços turísticos proporcionam grandes possibilidades de prestação de serviços. Percebe-se que o Complexo (mediante apontamentos), aproveitasse desse mercado para planejar e rearranjar a disponibilidade de serviços no local.*

14. Durante o tempo de atuação no mercado, o empreendimento assumiu essa postura de ajustar seus serviços de acordo com as oportunidades que surgiram? Aprimorando ou reconfigurando seus serviços? (Explique e dê exemplos).

15. O empreendimento promove planejamentos relacionados à adaptação do seu modelo de negócio? (Se sim, quem participa desse planejamento? Se não, por que não fazê-lo).

16. Há alguma previsão/planejamento para futuras alterações no negócio?