

## Uso das Capacidades Dinâmicas e Análise da Presença Online das Agências de Turismo Receptivo

Mariene Cavalcante Borba de Albuquerque<sup>a</sup>

Alice Emanuele de Almeida Barros<sup>b</sup>

Lissa Valéria Fernandes Ferreira<sup>c</sup>

### Resumo

O presente estudo visa analisar como as agências de turismo receptivo têm utilizado a presença *online* para obter vantagem competitiva, por meio das Capacidades Dinâmicas, na comercialização de serviços turísticos. Para isso, foram utilizadas as plataformas digitais das agências, onde foram verificados os aspectos adotados por estes empreendimentos. As Capacidades Dinâmicas são consideradas ferramentas que permitem a configuração de recursos em busca de melhor eficácia de acordo com o dinamismo do mercado. A presença *online* tem sido um recurso utilizado pelos empreendimentos turísticos a fim de se destacar em competitividade, por meio da implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), melhorando as atividades operacionais das agências de viagem, possibilitando uma maior qualidade nos serviços prestados e reduzindo custos. Este estudo, portanto, se fundamentou a partir de teorias que abordam o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, Agências de Turismo Receptivo, Presença *online* no setor de viagens e a abordagem da capacidade dinâmica como estratégia organizacional. Foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa em que se verificou três categorias que abordaram dimensões a respeito do *site*, das informações e dos aspectos de compra. Foram analisadas quatro agências de turismo receptivo do município de Natal-RN a fim de alcançar os objetivos propostos. O estudo mostra que as empresas analisadas têm utilizado as redes sociais e possuem *sites* próprios que atendem satisfatoriamente as categorias elegidas, demonstrando o entendimento sobre a importância do uso de recursos das TICs para potencializar sua presença *online* e obter vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Presença *online*; Agências de turismo receptivo; Capacidades dinâmicas.

### Abstract

#### Use of Dynamic Capabilities and Analysis of the Online Presence of Receptive Tourism Agencies

The present study aims to analyze how incoming tourism travel agencies have used the online presence to obtain a competitive advantage, through dynamic capabilities, in the commercialization of tourist services adopted by these enterprises. Dynamic Capabilities are considered tools that allow the configuration of resources in search of better efficiency according to the dynamism of the market. The online presence has been a resource used by tourism enterprises in order to stand out in terms of competitiveness, through the implementation of Information and Communication Technologies (ICTs) improving the operational activities of travel agencies, enabling greater quality in the services

- a. Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: [paramarienealbuquerque@gmail.com](mailto:paramarienealbuquerque@gmail.com)
- b. Mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: [alice.barros.063@ufrn.edu.br](mailto:alice.barros.063@ufrn.edu.br)
- c. Pós-doutora em Comunicação Estratégica pela Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha. Professora associada ao Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: [lissavaleriaferreira@gmail.com](mailto:lissavaleriaferreira@gmail.com)

provided, reducing costs. This study, therefore, was based on theories that approach the use of Information and Communication Technologies, Receptive Tourism Agencies, Online Presence in the travel sector and the approach of dynamic capacity as an organizational strategy. A qualitative content analysis was carried out in which three categories were verified that addressed dimensions regarding the website, information and purchase aspects. Four incoming tourism travel agencies in the city of Natal-RN were analyzed in order to achieve the proposed objectives. The study shows that the analyzed companies have used social networks and have their own websites that satisfactorily meet the chosen categories, demonstrating an understanding of the importance of using Information and Communication Technologies (ICTs) resources to enhance their online presence and gain competitive advantage.

**Keywords:** Online presence; incoming tourism travel agencies; Dynamic capabilities.

## Resumen

### **Uso de Capacidades Dinámicas y Análisis de la Presencia Online de las Agencias de Turismo Receptivo**

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo las agencias de turismo receptivo han utilizado la presencia online para obtener una ventaja competitiva, a través de capacidades dinámicas, en la comercialización de servicios turísticos adoptadas por estas empresas. Las Capacidades Dinámicas son consideradas herramientas que permiten configurar los recursos en busca de una mayor eficiencia de acuerdo con el dinamismo del mercado. La presencia en línea ha sido un recurso utilizado por las empresas turísticas para diferenciarse en términos de competitividad, a través de la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) mejorando las actividades operativas de las agencias de viajes, permitiendo una mayor calidad en los servicios prestados, reduciendo costos. Este estudio, por tanto, se basó en teorías que abordan el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, las Agencias de Turismo Receptivo, la Presencia Online en el sector de viajes y el enfoque de la capacidad dinámica como estrategia organizacional. Se realizó un análisis de contenido cualitativo en el que se verificaron tres categorías que abordaban dimensiones respecto al sitio web, información y aspectos de compra. Se analizaron cuatro agencias de turismo receptivo en la ciudad de Natal-RN para lograr los objetivos propuestos. El estudio muestra que las empresas analizadas han utilizado las redes sociales y cuentan con sitios web propios que responden satisfactoriamente a las categorías elegidas, demostrando una comprensión de la importancia del uso de los recursos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar su presencia en línea y obtener una ventaja competitiva.

**Palabras llave:** Presencia online; Agencias de turismo receptivo; Capacidades dinámicas.

## INTRODUÇÃO

As facilidades advindas do uso da internet têm afastado os clientes das agências de viagens, principalmente devido à pouca flexibilidade dos pacotes oferecidos. Com mais experiência em viagens e com habilidades linguísticas e tecnológicas, os turistas estão utilizando a internet e tecnologias de comunicação com maior frequência e mais confiança, fato percebido devido ao crescente número de viajantes que têm organizado seus roteiros por conta própria, realizando pesquisas e efetuando reservas em meios de hospedagem, companhias aéreas e passeios, escolhendo o melhor custo-benefício e personalizando os roteiros de acordo com seus gostos pessoais ou considerando a opinião real de usuários (Buhalis e Law, 2008).

O papel que antes era essencial e exclusivo de agências e operadoras turísticas tradicionais agora se tornou opcional, configurando-se como um cenário desafiador aos agentes de viagem, uma vez que sua intermediação tem diminuído significativamente, em oposição ao envolvimento direto dos clientes com fornecedores e serviços *versus* fontes de informação e distribuição digitais (Silva, 2017).

Todos os prestadores de serviços turísticos estão sendo afetados por essa mudança, incluindo as agências de turismo receptivo, que tradicionalmente vendem seus serviços por meio de intermediários e estão lidando com mudanças significativas no modo de comercialização de seus serviços, passando a atender diretamente o consumidor final (turistas) que, além de ter o controle de suas decisões de compra, tem se apresentado mais experiente, informado e sofisticado (Buhalis & Law, 2008).

Considerando-se a realidade do mercado turístico, cada vez mais digitalizado e competitivo, as organizações precisam adotar estratégias adequadas para atender às necessidades de viajantes mais experientes, informados e autônomos. Os serviços de agências de turismo receptivo podem se tornar menos atrativos para turistas interessados em experiências mais personalizadas e flexíveis. Compreender os desejos dos clientes é fator determinante para a sobrevivência de organizações desse setor.

Essa digitalização tem forçado empresas já estabelecidas a buscarem estratégias empreendedoras construindo um sistema de capacidades digitais, desenvolvendo, assim, cadeias de valor aos produtos/serviços oferecidos, criando recursos que proporcionem uma resposta rápida a oportunidades e ameaças inesperadas (Autio, Nambisan, Thomas & Wright, 2018; Warner & Wäger, 2019).

Buhalis e Law (2008) apontaram em seu estudo que o uso crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem modificado todo o processo de elaboração, gestão e comercialização de produtos e destinos turísticos devido à dinâmica de interação direta entre consumidores e prestadores de serviços. A capacidade de se adaptar de forma proativa às necessidades dos consumidores é fator determinante na competitividade das organizações do turismo.

O desenvolvimento de tecnologias de comunicação e as OTA's (Online Travel Agencies) causaram mudanças significativas no mercado das agências de viagens e turismo. O modelo de negócio das empresas tradicionais precisou mudar e se adaptar à necessidade do consumidor que está mais conectado e com fácil acesso às informações sobre viagens. Porém, este cenário não significa o fim da intermediação da distribuição de produtos e serviços turísticos. Agências e operadoras de turismo tradicionais desenvolveram sistemas de reservas *online* e *sites* para ampliar os seus canais de distribuição e competir diretamente com as OTA's (Santa Ana, 2019; Warner & Wäger, 2019).

Nesse contexto, se adaptar à realidade do mercado e criar Capacidades Dinâmicas se tornou essencial para o sucesso das organizações. Este conceito surge da abordagem de recursos e deliberações resultantes das várias categorias de capacidades empresariais e concentrando-se tanto na perspectiva interna da organização - modificando o layout dos recursos, amplamente definido; quanto na perspectiva externa - orientada para se adaptar e seguir um ambiente em mudança dinâmica (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski & Miśkiewicz, 2021).

Capacidades Dinâmicas se caracterizam por serem únicas e específicas para uma organização - não podem ser compradas, devem ser construídas, são de difícil imitação e, no geral, ocorrem de forma incremental (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Teece 2009; 2018). São consideradas como uma ferramenta que permite a configuração de recursos em busca de melhor eficácia de acordo com o dinamismo do mercado.

São processos simples, experimentais e instáveis que dependem de novos conhecimentos criados rapidamente e da execução interativa para produzir resultados adaptativos, mas imprevisíveis (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Warner & Wäger, 2019).

A implementação das TICs tem sido utilizada para melhorar as atividades operacionais das empresas de turismo, possibilitando uma maior qualidade nos serviços prestados, reduzindo custos e impactando o processo comportamental dos consumidores, sendo uma ferramenta determinante para o mercado turístico para potencializar sua presença *online*. A forma como as empresas têm utilizado as TICs demonstram sua capacidade dinâmica de se adaptar com rapidez e eficiência diante das modificações do mercado (Semerádová & Vávrová, 2016).

Questões sobre o aumento das vendas *online* dos serviços de turismo receptivo ainda necessitam de estudos sobre o tema. Existem diversos modelos construídos com base em indicadores que analisam o marketing virtual de empresas de turismo de diversos segmentos como hotelaria (Ramos, Correia, Rodrigues, Sousa & Cascada, 2016; Semerádová & Vávrová, 2016; Martínez-Sala, Monserrat-Gauchi, & Alemany-Martínez, 2020), empresas de reservas *online* (Foris, Tecau, Hartescu & Foris, 2020) e as DMO's - *Destination Marketing Organizations* (Cacho, Anjos, & Mendes Filho, 2014).

Mateus, Caldevilla-Domínguez & Barrientos-Báez (2020) identificaram que diversos estudos têm sido realizados para apontar qual o *framework* necessário para realização da avaliação dos *sites* por meio de análises quantitativas, gerando índices de desempenho (Ip, Law & Lee, 2011). Nestes, alguns aspectos tem se destacado como a funcionalidade, usabilidade (Lu & Yeung, 1998) interatividade, navegação, *marketing* do *site*, relacionamento com o cliente (Chiou, Lin & Perng, 2010).

Devido à dificuldade de se estabelecer critérios em avaliações dos *sites*, considerando a presença *online* desses ambientes virtuais, a principal contribuição deste estudo é apontar indicadores que possam auxiliar as agências de viagem a desenvolver *sites* com maior competitividade no mercado turístico. O presente estudo pretendeu identificar como as agências de turismo receptivo localizadas em Natal/RN têm utilizado a presença *online* para obter vantagem competitiva na comercialização de serviços turísticos, observando quais as plataformas e possibilidades adotadas por estes empreendimentos. Para isso, foi utilizado um roteiro de dimensões e indicadores baseados em Ramos *et al.* (2016) em que foram eleitos critérios capazes de auxiliar na identificação da qualidade da presença *online* das empresas de viagens.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O uso das TICs

As Tecnologias de Informação e Comunicação foram responsáveis pelo desenvolvimento da competitividade de diversas empresas, principalmente do ramo turístico, desde empresas de transporte ao alojamento, incluindo as áreas de alimentação e entretenimento. Portanto, a presença *online* é fundamental à sobrevivência das organizações que comercializam viagens e os demais componentes inerentes a elas (Ramos *et al.*, 2016).

O planejamento e desenvolvimento dos *sites* devem ser prioridade da empresa do ramo para garantir o melhor desempenho dessas organizações. Para isso, a usabilidade do ambiente virtual é um dos pontos que garantem sua qualidade e, assim, a satisfação dos usuários.

A revolução tecnológica impactou diversos segmentos da sociedade, ocasionando tanto a revolução da imprensa, como a revolução agrícola, industrial e pós-industrial. Com elas, a informação e a comunicação passaram a interferir nos meios de produção, gerando o desenvolvimento do mercado. Assim, é possível verificar que a sociedade contemporânea, cada vez mais, é uma Sociedade da Informação e, inserida nela, há uma Sociedade do Conhecimento que detém o uso de planejamento das tecnologias da informação e comunicação pelas pessoas (Dziekniak & Rover, 2011).

Cronologicamente, é possível identificar ciclos sobre o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação na sociedade. Primeiro, uma 'automação de tarefas', em que a tecnologia passa a estar presente em todos os âmbitos do cotidiano dos indivíduos, em seguida, a 'experiência de usos' em que os usuários passam a aprender sobre a tecnologia, implicando numa terceira fase de 'reconfiguração das aplicações', descobrindo novas maneiras de utilizar e difundir a tecnologia (Castells, 1999).

As Tecnologias de Informação se colocam a serviço da sociedade como uma forma de potencializar a melhoria na qualidade de vida e na geração de autonomia de pensamentos, liberdade de expressão e valorização da democracia. Assim, os portadores e gestores do conhecimento são a sociedade como um todo, que compartilham esse saber (Dziekaniak, 2011).

A Sociedade da Informação teve o conceito de globalização como pano de fundo, numa construção política e ideológica, o que acelerou a instauração de um mercado mundial aberto e autorregulado, sendo sinônimo de uma sociedade baseada na economia informacional. Assim, o conhecimento e a informação passam a alterar o estilo de vida das pessoas e da sociedade, atuando como peça central da engrenagem, sendo fator gerador de riqueza. Uma sociedade que detém a informação e o conhecimento é capaz de desenvolver seus meios de produção, ocupando posição de destaque em produtividade e poder em relação às demais (Castells, 1999).

A importância da tecnologia na comunicação da sociedade contemporânea se deve ao seu papel no rompimento de barreiras geográficas, auxiliando no contato com culturas diferentes, unindo pessoas por meio dos aparatos tecnológicos (Castells, 1999). Sociedade da Informação é um termo de cunho mercadológico que tem seu foco na tecnologia de dados e espaços de armazenagem, predominando o setor de serviços. A tecnologia e a informação são tidas como forma de garantir hegemonia e manutenção dos lucros por aqueles que a detém, e os portadores do conhecimento seriam os membros das classes dominantes (Dziekniak & Rover, 2011).

Assim, o conhecimento se tornou um capital intangível, percebido de uma forma utilitarista e ocupa um lugar central na sociedade moderna. Deter o conhecimento passou a determinar o crescimento das organizações e governos, tendo as inovações tecnológicas como ponto central e, assim, a classe dominante é aquela que detém esse domínio (Bell, 1978).

No âmbito do setor de viagens, o uso da tecnologia permite que as operações da cadeia turística e hoteleira aconteçam de forma mais rápida, tornando, inclusive, a experiência do viajante mais eficiente. A compra de viagens tem acontecido cada vez mais por meio virtual do que pelas vendas presenciais em agências. A implementação da tecnologia da informação, sistemas operacionais e aplicativos

tem oferecido maior eficiência dos serviços turísticos, além da redução de custos tanto para o turista como para as empresas (Foris *et al.*, 2020).

## Agências de turismo receptivo

O turismo receptivo se refere à infraestrutura organizacional e logística destinada à elaboração e comercialização de produtos turísticos que buscam atender as expectativas de viajantes, compondo dessa forma um conjunto de serviços planejados para atendê-los no núcleo receptor. Destarte, o Turismo Receptivo está diretamente relacionado como uma alternativa para o desenvolvimento local que aborda aspectos sociais, econômicos, culturais e políticos, influenciando na percepção real do destino e na experiência turística dos visitantes (Pazini, Manosso, Bizinelli, & Gândara, 2014).

Astorino (2008) aponta que “A agência receptiva tem como função receber o turista em seu destino, acompanhá-lo em sua visita nessa localidade e oferecer-lhe serviços e produtos que possam maximizar sua experiência nesse destino.” Os colaboradores destas empresas geralmente são o primeiro contato dos turistas nos destinos visitados e são os responsáveis por receber os visitantes, realizando traslados, geralmente contratados previamente, e acompanhá-los durante a estada (Pelizzer, 2005).

Estas empresas organizam, montam, comercializam e operam os passeios e *transfers* (Astorino, 2008), oferecendo uma gama de serviços planejados para atender o visitante através de produtos ou pacotes de serviços contratados de acordo com o interesse do viajante. O turismo receptivo está vinculado com a hospitalidade do local, sendo percebido como o ato de receber o turista com excelência e o conduzir até o local de estada e acompanhá-lo em excursões.

Os serviços de agências de turismo receptivo são procurados por turistas nacionais, internacionais e até mesmo locais. As atividades podem ser realizadas individualmente, através de serviços privativos, ou em grupos, de acordo com a disponibilidade e interesse do turista. Devido ao conhecimento e estratégias de mercado, estas agências podem proporcionar experiências de viagens otimizadas a turistas que programam e executam as viagens por conta própria, além de oferecer comodidade e segurança através da estrutura de veículos, motoristas e guias de turismo especializados.

O consumidor mais exigente e informado espera dessas agências um serviço excelente, com custo-benefício mais satisfatório e com valor agregado que supere as suas expectativas. Este talvez seja o maior desafio que os receptivos vêm enfrentando em um mercado com a competitividade crescente entre empresas do mesmo setor e a oferta de serviços alternativos, como locação de veículos ou serviços de carro particular por aplicativo (Uber, 99, entre outros).

A comercialização dos serviços de agências especializadas no turismo receptivo é realizada através de operadoras e agências de turismo emissor, considerado o modelo tradicional (Candioto, 2012) e intermediadores online, como os portais Decolar.com e TripAdvisor. Ocorre, ainda, a venda direta ao consumidor através de *sites* próprios, canais de venda *online* e, durante a estada, através de guias de turismo e representantes exclusivos em meios de hospedagem e aeroportos.

## Presença online no setor de viagens

No universo de vendas virtuais, as formas mais importantes de comunicação de marketing de um negócio são o conteúdo da informação oferecida e a facilidade de utilização dos *sites*. Por isso, tem se tornado fundamental que *sites* de reservas sejam desenvolvidos pensando em atrair e influenciar a intenção de compra dos usuários. Para isso, é importante entender aspectos comportamentais do consumidor durante o planejamento de suas viagens (Foris *et al.*, 2020).

A tecnologia tem esse papel de destaque pois consegue concentrar diversas funções, beneficiando o turista - auxiliando sua decisão de compra; possibilitando experiências turísticas transformadoras; atuando como uma ferramenta de aprendizado. Por outro lado, os negócios turísticos também são impactados - fornecendo condições das empresas coletarem, armazenarem, analisarem, compartilharem e visualizarem dados e incentivando o surgimento de novos modelos de negócios e práticas de gestão (Sigala, 2018).

O ambiente virtual das empresas é uma das fontes de informação mais importantes sobre a experiência turística dos consumidores em que se é possível identificar os desejos dos clientes e assim desenvolver estratégias capazes de conseguir atraí-los e torná-los compradores. Agregar valor à experiência *online* dos visitantes virtuais transforma a experiência de *e-shopping* e assim torna visitantes ocasionais em clientes recorrentes. Por isso, os principais aspectos na avaliação e no desempenho de um *site* de vendas e compras *online* são a funcionalidade e o *design* - apresentando informações relevantes em que os consumidores possam identificar de forma fácil e simples as informações às quais estão interessados (Foris *et al.*, 2020).

Os principais aspectos que influenciam na qualidade do serviço eletrônico das agências de viagem *online*, refletindo na satisfação dos consumidores e determinando sua intenção de recompra, são a funcionalidade do *site*, a qualidade e conteúdo da informação, a proteção e a segurança dos dados e o relacionamento com o cliente. *Sites* intuitivos, que facilitem a compreensão do comércio eletrônico, com conteúdo e informações necessárias para sanar as possíveis dúvidas dos usuários, são ambientes que influenciam na intenção e compra, resultando na satisfação e, conseqüentemente, na recompra do cliente (Tsang, Lai & Law, 2010; Foris *et al.*, 2020).

Assim, a presença online das organizações é resultado da transformação digital construída por capacidades dinâmicas em utilizar, além de outras estratégias, as Tecnologias de Informação e Comunicação para aumentar a experiência dos consumidores, simplificar as operações, além de desenvolver novos modelos de negócios (Warner & Wäger, 2019). A transformação digital é um processo contínuo de uso de tecnologias no cotidiano organizacional, estando presente também em organizações turísticas.

## Capacidades Dinâmicas

A abordagem das Capacidades Dinâmicas surge da gestão estratégica e pode ser definida como a capacidade das empresas que ajudam a ampliar, ajustar e reconfigurar competências internas e externas para executar as atividades do dia a dia da maneira que melhor se adaptam ao ambiente em mudança e então obter vantagem competitiva. (Tece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Pavlou & El Sawy, 2011).

Obter vantagem competitiva em um mundo globalizado e suscetível a rápidas mudanças tem sido um desafio para empresas de diversos setores. Considerando a volatilidade do turismo e a sensibilidade a mudanças climáticas, crises econômicas, políticas e desastres globais, definir estratégias que proporcionem vantagens competitivas duradouras tem se tornado cada vez mais difícil. Apenas vantagens temporárias se tornam viáveis neste ambiente de rápidas mudanças. (Li e Liu, 2014, Jiang, Ritchie e Verreynne, 2019).

É necessário considerar o dinamismo do mercado e entender conceitos como capacidade de absorção, integração, construção, entre outras, podem explorar caminhos viáveis que proporcionem alguma vantagem competitiva. Este contexto torna possível reconhecer que as empresas com melhor desempenho no mercado global conseguem indicar uma capacidade de resposta oportuna, além de flexibilidade na inovação de produtos. Concomitante a isso, revelam uma capacidade de gerenciamento na coordenação e redistribuição de competências internas e externas com eficácia (Teece *et al.*, 1997; 2018).

A construção de Capacidades dinâmicas de uma organização envolve o uso dos recursos comuns direcionando-os para moldar as mudanças necessárias que a empresa necessita para se reposicionar diante de ameaças e oportunidades que o mercado apresenta. Esse processo se dá pela transformação periódica e cotidiana da rotina e cultura organizacional, que passa a agir proativamente em busca de soluções que garantam a satisfação do cliente (Teece, 2018).

De acordo com Jiang, Ritchie e Verreynne (2019), as Capacidades Dinâmicas são definidas por meio de diferentes fundamentos teóricos que podem ser divididas em duas principais escolas teóricas de pensamento. A primeira, que define a Capacidade Organizacional como uma rotina de alto nível, que determina a gestão e a tomada de decisões de uma organização, se baseando na ideia da teoria da economia evolutiva de mudança dos padrões operacionais nas organizações. Essa escola de pensamento trata as Capacidades Ds como um coletivo de atividades de aprendizagem que ajudam a modificar as rotinas operacionais da organização para se adaptar aos ambientes turbulentos.

A segunda escola compartilha uma visão semelhante à Visão Baseada em Recursos (RBV), a saber, que as Capacidades Dinâmicas são a capacidade de mudar os recursos das organizações, incluindo ativos tangíveis e intangíveis e capacidades para se adaptar aos ambientes em mudança. Essa escola de pensamento trata a base de recursos de uma organização como o fator central do desempenho organizacional e afirma que as Capacidades Dinâmicas podem melhorar a utilização dos recursos para melhorar seu desempenho diante de ambientes turbulentos, como crises e desastres.

Wang e Ahmed (2007) incorporam as duas escolas de pensamento citadas e argumentam que as Capacidades Dinâmicas não são simplesmente processos, mas representam a capacidade de implantar recursos que estão embutidos nos processos organizacionais. Uma visão dinâmica e adaptativa é extraída da teoria evolucionária que sustenta que a mudança na utilização dos recursos organizacionais ao longo do tempo é importante para entender as Capacidades Dinâmicas (Jiang, Ritchie, e Verreynne, 2019).

Capacidades dinâmicas, portanto, consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, como desenvolvimento de produtos e tomada de decisões estratégicas que criam valor para empresas em mercados dinâmicos, utilizando recursos em novas estratégias de criação de valor (Eisenhardt & Martin, 2000; Jiang et al, 2019).

Teece, Pisano e Shuen (1997) justificam uso do termo “Capacidades Dinâmicas” para dar ênfase a duas características importantes: a) “capacidades” destaca o papel fundamental do gerenciamento estratégico em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente as competências internas e funcionais para se ajustar a ambientes em mudanças constantes e, b) “dinâmicas” se refere à habilidade de renovar as competências para se adequar a estes ambientes. Afinal, agir com inovação é necessário quando a taxa de mudança tecnológica é rápida e o futuro da natureza competitiva dos mercados é difícil de determinar.

O estudo de Hattore (2021), com base na definição de (Teece, Pisano e Shuen, 1997), listou os elementos considerados como Capacidades Dinâmicas no setor de serviços a partir de estudos realizados na literatura da administração de serviços. As capacidades identificadas foram apresentadas nas seguintes dimensões: Gestão estratégica da organização; Geração de receitas; Desenvolvimento da inovação; Marketing; Gestão do conhecimento; Aprendizagem organizacional; Manutenção da produção e operação gerais; Tecnologia da informação e da comunicação.

Este artigo se baseia na dimensão de Marketing, que de acordo com Hattore (2021) inclui as competências relacionadas a identificação de novos clientes, descoberta de novos canais de distribuição (como os *sites* e redes sociais, analisados neste estudo) e criação de novas oportunidades de mercado. Pois, os clientes surgem rapidamente com novas necessidades e preferências no ambiente atual, exigindo que as empresas se adaptem, criando recursos baseados em informações para personalizar suas ofertas (Garrido-Moreno, García-Morales, King & Lockett, 2020). E na dimensão da Tecnologia da informação e da comunicação, que envolve recursos de processamento de dados e informações, a utilização de *softwares* de gestão, ferramentas de mídias sociais e plataformas digitais e aplicação de *big data analytics*. Este estudo destaca o uso de mídias sociais como um fator relevante e uma estratégia de transformação digital.

As agências de turismo receptivo têm modificado e ampliado os seus processos para desenvolver e utilizar Capacidades Dinâmicas essenciais para se comunicar com clientes em potencial e efetuar vendas *online*. Considerando este contexto organizacional, as Capacidades Dinâmicas permitem analisar as mudanças nos processos estratégicos que proporcionem êxito no desempenho organizacional.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, baseado em revisão não sistemática da literatura sobre assuntos-chave como a revolução informacional, presença *online* das agências e aspectos de estratégias competitivas como o uso da capacidade dinâmica das empresas. A cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, foi escolhida em virtude do seu potencial turístico, sendo apontada em pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (2021), como o principal destino dos turistas no Brasil.

A pesquisa teve como foco os *sites* de empresas de receptivo localizadas em Natal/RN com registro no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (pessoas físicas e jurídicas) do Ministério do Turismo (Cadastur), associadas a Associação Brasileira de Agência de Viagens (ABAV) com pelo menos cinco anos de atuação, que possuem *site* próprio e com presença no Google Meu Negócio e no

TripAdvisor, já que a presença nesta plataforma reflete o interesse das agências em aparecer nas pesquisas em ferramentas de busca de usuários das maiores plataformas de busca e de avaliações de serviços turísticos global. Segundo registros no Cadastur, a cidade conta com 17 agências receptivas, mas, para o estudo, foram analisadas 04 agências que atendiam às premissas desta pesquisa detalhadas acima.

A pesquisa qualitativa toma como questões pontos mais amplos, que vão sendo definidos de acordo com o desenvolvimento do estudo. A obtenção de dados ocorre por meio da descrição de pessoas, locais e ainda interação direta do pesquisador com a situação em estudo, na busca da compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação escolhida (Godoy, 1995).

Conforme define Richardson, “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (Richardson, 2012). Sendo então o objeto desse estudo compreender como as empresas de viagem têm utilizado o ambiente digital para divulgar seus produtos, considerando que a presença *online* tem sido o principal canal de vendas de viagens, tanto pela facilidade como pela disponibilidade de informações como imagens, depoimentos, vídeos, e outros.

O estudo busca examinar a presença *online* das agências de receptivo e, para isso, será utilizada a análise de conteúdo qualitativa, que, conforme define Bauer e Gaskell (2015), é uma técnica híbrida que vai além de descrições numéricas de características do *corpus* analisado, pois destina sua atenção a aspectos que envolvem tipos, qualidades, distinções. Para os autores, a análise de conteúdo possui uma dimensão semântica que direciona o foco do pesquisador para relacionar os sentidos denotativos e conotativos em um texto.

A pesquisa foi estruturada em quatro etapas: a) Levantamento das agências de turismo receptivo que possuem *sites* próprios; b) Definição dos indicadores e dimensões dos *sites* das agências de receptivo através da adaptação do modelo proposto por Ramos *et al.* (2016); c) Coleta das informações nos *sites*; e d) Análise qualitativa de conteúdo avaliando a presença de indicadores nos *sites* das agências de turismo receptivo.

Para organização das informações coletadas, foram utilizadas planilhas em que foram dispostos os indicadores selecionados e em seguida foram sendo apontados quais estavam presentes nos *sites* das agências que fizeram parte da amostra de análise. Após o preenchimento da planilha, foi realizada a análise pelas pesquisadoras, explorando os microfundamentos de capacidades dinâmicas construídas pelas empresas para demarcar sua presença *online*, estabelecidos a partir do referencial teórico consultado.

O modelo de Ramos *et al.* (2016) reúne alguns indicadores, classificados em três grupos de dimensões para avaliar *sites* de hotéis. Tal modelo foi adaptado de acordo com análise das características que aparecem nos *sites* das agências de receptivo para, dessa forma, ser utilizado neste estudo conforme indica a Tabela 1. Aos grupos de dimensões e indicadores foram associados preceitos fundamentais a cerca da criação das capacidades dinâmicas conforme os estudos de Teece (2018) e Warner & Wäger (2019).

**Tabela 1** – Dimensões e indicadores usados para a caracterização de sites de agências de turismo receptivo

<b>Grupo de Dimensões e Indicadores</b>	
<b>A - Grupo de Dimensões do site</b>	Transformação digital
Gerenciamento de site	
Funcionalidade do site	
Navegação no site	
Redes sociais	
<b>B - Grupo de Dimensões de Informação</b>	Aprimoramento na experiência dos clientes, o realinhamento dos produtos com criação de novos serviços
Informação local	
Informação corporativa	
Informação do produto	
Gestão de Relacionamento com o Cliente	
<b>C - Grupo de Dimensões de Compra</b>	Priorização do relacionamento com o cliente
Funcionalidade de reserva	
Forma de pagamento	

Fonte: Elaborado pelas autoras adaptado de Ramos, Correia, Rodrigues, Sousa & Cascada (2016) e do referencial teórico utilizado (Teece, 2018; Warner & Wäger, 2019).

O Grupo de indicadores da Dimensão do *site* (Grupo A) analisa o gerenciamento do *site*; a funcionalidade do *site*; a navegação do *site*; e, as redes sociais e, conforme apresentado na Tabela 01, possibilitam apontar a criação de capacidades dinâmicas a partir da transformação digital. Os indicadores que fazem parte do Grupo de Dimensão de Informação (Grupo B) analisam as informações locais; informações corporativas; informações do produto; e, a gestão de Relacionamento com o cliente, parâmetros em que são possíveis identificar o aprimoramento na experiência dos clientes e o realinhamento dos produtos oferecidos com criação de novos serviços. O último Grupo de indicadores avalia as Dimensões de Compra (Grupo C) que são a Funcionalidade de reserva e Formas de pagamento, foram tomados como referência para priorização do relacionamento com o cliente.

Na sequência, foi realizada a observação e coleta de indicadores nos *sites* de agências de turismo receptivo. Por fim, a etapa de análise dos *sites* das empresas consistiu na análise dos resultados obtidos de cada indicador, dimensão e grupos de dimensões. A análise não considera a qualidade das informações disponibilizadas e nem dos *sites*, apenas a quantidade das diferentes informações disponibilizadas.

## DISCUSSÃO

### Grupo A - Dimensão do site

#### *Dimensão Gerenciamento de site*

Esta dimensão analisa os recursos oferecidos pelas agências em seus ambientes digitais, verificando aspectos como: idiomas oferecidos; *designer* do *site*; host da web; termos de uso; ferramentas de busca; opção de ajuda/assistência *online* e Mapa do *site*/página de índice. No aspecto idiomas, apenas uma agência disponibiliza a opção multi-idíomas, o que demonstra um diferencial pois possibilita um público diversificado; sobre a identificação da empresa que desenvolve o *layout* do *site*, metade das agências apresenta essa informação oferecendo, assim, uma percepção de profissionalismo nos serviços oferecidos a partir da formatação do ambiente virtual de comercialização; da mesma forma, o *host* da web e os termos de uso.

Dimensionar o site da empresa configurando-o como um ambiente atrativo ao usuário é um indicador favorável, uma vez que a presença online das empresas é resultado da transformação digital, o que não significa apenas o uso de tecnologias (mídias sociais, dispositivos móveis, etc.), mas de estratégias - capitalizando inovações, permitindo melhorias nos negócios, e otimizando as necessidades e aprimorando as experiências dos clientes (Warner & Wäger, 2019).

Portanto, os aspectos analisados neste grupo, apesar de despertar pouca atenção dos consumidores, causam uma impressão de confiabilidade aos usuários, demonstrando que as empresas se importam com a confiabilidade, segurança e qualidade dos serviços oferecidos nos *sites*. O aspecto comum a todas as empresas foi em relação ao mapa do *site* ou página de índice que é exibida por todas as agências.

#### *Funcionalidade do site*

Os aspectos analisados nessa dimensão contemplam o quanto o *site* oferece de itens que possibilitem a identificação das informações buscadas pelos consumidores. São analisados a cor de fundo, a existência de barra de rolagem, a variedade de informações, o detalhamento das informações oferecidas e a facilidade de acesso ao *site*.

Com os processos de economia digital cada vez mais latente, a criação de capacidades dinâmicas fortalecidas pode criar, implementar e transformar os modelos de negócios de forma que se adaptem as necessidades do mercado. Elas surgem como resposta a chegada de novas tecnologias como a internet, abrindo oportunidades para modelos de negócios novos e criando uma nova versão para a organização (Autio, Nambisan, Thomas & Wright, 2018; Teece, 2018 Warner & Wäger, 2019).

Todos os aspectos foram contemplados pelas agências analisadas, o que demonstra que os gestores entendem a importância das informações em seus ambientes digitais, atendendo, assim, ao perfil dos consumidores que tem priorizado cada vez mais a qualidade das informações.

#### *Navegação no site*

Na dimensão navegação do *site*, foram analisados os aspectos mais importantes para identificar a presença *online* das empresas que são aqueles que contemplam a usabilidade ou a facilidade dos usuários em encontrar as informações que estão buscando. Esses aspectos possuem maior influência na decisão de compra *online* e necessitam ter

um uso intuitivo, ou seja, que os usuários possam utilizar sem precisar consultar algum tutorial, as informações fluem à medida que se explora o ambiente digital.

Atrelado a isso, os aspectos de inovação utilizados pelos ambientes virtuais também se configuram em parâmetros que fortalecem a presença online destas organizações. A força das capacidades dinâmicas de uma organização determinará as ações que serão realizadas para que a empresa atenda às necessidades de seus clientes – capacidades mais fracas adotaram modelos já existentes entre os concorrentes, enquanto as mais fortes buscam mudanças radicais de recursos e atividades (Teece, 2018).

Os aspectos analisados foram navegação consistente/estrutura lógica, estilo atraente e consistente, facilidade de navegação, recursos de pesquisa, interface amigável, *links* para informações turísticas, conteúdo atualizado, downloads e vista aérea.

Todas as agências analisadas atendem à maioria dos aspectos, tendo destaque para o quesito “*link* para informação turística”. Apenas duas agências oferecem ao usuário a indicação sobre os *sites* oficiais de gerenciamento do destino como as *Destination Marketing Organizations* (DMO’s). Para os consumidores interessados em visitar um destino, é relevante consultar informações sobre a localidade, as DMO’s ou outras organizações e entidades que promovem o turismo de determinada região divulgando atrações, eventos, pontos turísticos, além de outras informações sobre o destino.

Outros dois aspectos que não foram atendidos pela maioria das agências foram a opção de *downloads* e vista aérea. Alguns consumidores sentem-se mais seguros armazenando os arquivos que contenham as informações consultadas, principalmente no que tange a contratos, horários, serviços oferecidos, entre outros. O quesito vista aérea do prédio e localização da empresa é oferecido apenas por uma agência - esse ponto também contempla aspectos de confiabilidade pois mesmo que o consumidor não esteja presencialmente, consegue visualizar a empresa.

### *Redes sociais*

Esta dimensão analisa quais redes sociais são utilizadas pelas agências como meios de divulgação de seus serviços. É considerado apenas se as empresas estão presentes nessas mídias sem analisar como tem acontecido o seu uso. Foram analisadas seis redes sociais, entre elas: Facebook; Instagram; LinkedIn; Youtube; Google Meu Negócio e TripAdvisor, além da plataforma Reclame Aqui. Todas as Agências estão presentes no Facebook, Instagram e TripAdvisor. Apenas uma agência está presente no LinkedIn e Google Meu Negócio. Já na plataforma Reclame Aqui, somente uma empresa não está presente.

De acordo com Hattore (2021) e Garrido-Moreno *et al.* (2020), utilizar redes sociais é essencial atualmente. São ferramentas estratégicas que permitem que clientes potenciais tenham acesso a informações, promoções e divulgações das empresas independentemente da localização geográfica. Além de ser um canal de comunicação de fácil acesso com clientes que desejem realizar comentários e avaliações.

## **Grupo B - Dimensão de Informação**

### *Informações locais*

Este indicador contempla aspectos como clima e tempo e lugares na região que possam ser visitados. São informações que, aparentemente, não estão relacionadas ao processo de compra, mas que possibilitam a oferta de outros produtos aos

consumidores, como passeios a outros lugares. Todas as agências contemplam estes aspectos, com exceção de informações sobre o clima, que apenas metade das empresas atenderam.

As Capacidades Dinâmicas vão além das capacidades comuns de uma empresa, pois envolvem o realinhamento destas, realizando ajustes, recombinação e até desenvolvendo novas possibilidades que constituem uma tomada de decisão gerencial que pode resultar, por exemplo, na criação de novos produtos, na expansão para novas regiões de vendas (Teece, 2007; Teece, 2018).

### *Informação corporativa*

Os indicadores que são avaliados nesta seção correspondem às informações acerca dos aspectos corporativos da empresa, endereçada não apenas aos consumidores, mas aos demais interessados que queiram conhecer a agência, tratando da Visão geral da empresa; Notícias; Oportunidades de emprego; Prêmios; Sobre nós/Marca; e, Recomendações/Comentários. Mais uma vez, esses aspectos demonstram o profissionalismo dos serviços prestados pelas agências que, ao divulgarem informações sobre sua história e marca, desejam demonstrar a consumidores e possíveis parceiros que são uma empresa com credibilidade no mercado.

Todas as agências analisadas têm utilizado os indicadores apontados, no entanto uma das agências de viagem utiliza apenas os indicadores 'Sobre nós/Marca' e 'Visão geral da empresa', o que torna seu grupo de informações corporativas limitado.

### *Informação do produto*

O indicador Informação do produto contempla aspectos dos produtos comercializados pela agência, tanto referente aos produtos em si como aspectos das vendas. Os indicadores são Descrição breve; Taxas/tarifas/preços; Ofertas; Galeria de fotos; Vídeo; FAQs; Política de privacidade; Pacotes; Passeios; e, Transfers. Todos esses indicadores têm sido utilizados pelas empresas analisadas, principalmente por se tratar dos produtos que de fato são oferecidos, o que indica que as agências possuem o entendimento da necessidade de oferecer essas informações em seus *sites* para que possam, dessa forma, garantir a compra do cliente. Uma das agências, no entanto, não utilizou três indicadores: Vídeos, Política de privacidade e FAQs, o que demonstra uma menor atenção em relação a disponibilizar confiança ao usuário.

Utilizar a infraestrutura das Tecnologias da Informação e Comunicação possibilita respostas ágeis das organizações, envolvendo agilidade do cliente, de parcerias e também operacional possibilitando inclusive o desenvolvimento de novos produtos (Sambamurthy, Bharadwaj, A., & Grover, 2003).

### *Gestão de Relacionamento com o cliente*

Neste grupo, são indicados aspectos sobre Detalhes de contatos, incluindo direções; Endereço de E-mail; Feedback/formulário de comentário *online*; Promoções e ofertas especiais; Boletim eletrônico; Sistemas de fidelidade/membros especiais; Pesquisas de clientes/pesquisa *online*; Entrar (login); e, Garantia de compra.

A maioria dos indicadores foram contemplados, apenas duas agências deixaram de oferecer os serviços de 'Boletim eletrônico, Sistemas de fidelidade e Pesquisa *online*'. Estes aspectos demonstram o quanto as organizações se importam com seus clientes, o que pode resultar numa percepção positiva, reforçando a presença *online* dessas empresas.

Entre os resultados buscados pela criação de Capacidades Dinâmicas em utilizar a transformação digital, está a maximização do foco no cliente, principalmente com um baixo custo de investimento. Portanto, a presença *online* das empresas, por meio das Capacidades Dinâmicas, busca reinventar um modelo de negócio se adaptando às novas tendências do mercado, sendo configurada como um negócio digital que se coloca como um novo canal em que seus clientes podem se relacionar com a organização, além de realizar suas compras (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014; Waner & Wagner, 2019).

Empresas que não publicam o *feedback* de seus clientes ou não disponibilizam canais para que estes possam registrar sua percepao sobre a empresa podem causar insatisfaao, além de não demonstrar confiabilidade para futuros clientes.

## **Grupo C - Dimensão de Compra**

A transformaao digital das organizaoes possibilitou ao consumidor um maior poder frente às empresas, uma vez que passou a ter mais opoes, expectativas, surgindo mais demandas. As organizaoes, portanto, precisaram reavaliar e complementar seus servios e produtos, oferecendo propostas de valor relacionais e multifacetadas (Warner & Wager, 2019). Assim, as dimensões analisadas neste grupo possibilitam observar mudanas no modelo de negocio que as organizaoes decidem que será sua entrega ao cliente, baseada na identificaao de necessidades não atendidas, especificando tecnologias a serem utilizadas, agregando valor às atividades que serão empreendidas pela empresa (Teece, 2010; 2018).

### *Dimensão da funcionalidade de reserva*

Esta dimensão apresenta indicadores que contemplam aspectos referentes  compra realizada pelo usuário – Verificaao de disponibilidade; Reserva *online*; Criaao de contas de clientes; e, Política de cancelamento. Fator observado nos canais oferecidos pelas agências, uma vez que todos os aspectos foram disponibilizados aos clientes, o que demonstra a preocupaao em oferecer mais segurana, reforçando a presença *online* dessas empresas.

### *Forma de Pagamento*

O último aspecto se refere  forma de pagamento que os *sites* das agências disponibilizam. O modelo analisa apenas a opao de cartão de crédito. Todas as empresas utilizam esse indicador. No entanto, outras opoes de pagamento têm sido observadas como utilizadas pelas agências nas vendas *online*, garantindo, assim, sua presença *online* como transferência bancária; boleto e PIX.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa analisou como as agências de turismo receptivo localizadas em Natal utilizam a presença *online* para obter vantagem competitiva. Através do modelo adaptado de Ramos *et al.* (2016), foram reunidas dimensões e indicadores para a caracterizaao de *sites* de agências de turismo receptivo. Verificou-se que as empresas

analisadas têm utilizado os indicadores, demonstrando o entendimento sobre a importância do uso de recursos das TICs para potencializar sua presença *online*.

A construção de Capacidades Dinâmicas é uma resposta à chegada de novas tecnologias como a internet, que abre oportunidades para novos modelos de negócios, respondendo às necessidades do mercado e criando uma nova versão para a organização. Com o contexto mundial vivenciado pela pandemia do COVID-19, o uso das TICs passou a ser essencial para as relações comerciais, uma vez que o contato presencial foi restrito devido às precauções sanitárias. Isso pode ter sido um fator determinante para as empresas buscarem desenvolver suas páginas de atendimento virtual.

As Capacidades Dinâmicas são baseadas na inovação e se diferenciam das capacidades operacionais, pois não buscam responder às necessidades apenas do presente, mas visam fortalecer as organizações, evitando uma situação de vulnerabilidade diante de mudanças ambientais e permitindo, assim, uma mudança nas capacidades comuns, ocasionando uma aptidão evolutiva indo além das respostas que já se tem. São, portanto, estratégias que têm o objetivo de responder contingências futuras ou existentes, criando um novo desenho para as organizações (Teece 2018; Warner & Wäger, 2019).

É importante ressaltar que o uso das capacidades dinâmicas é multifacetado, o que significa que algumas organizações poderão reagir proativamente criando capacidades dinâmicas que atendam às mudanças, mas também poderão ser medíocres em implementar ou refinar seus produtos/serviços. Assim, uma organização pode apresentar fortes capacidades dinâmicas à medida que ela consegue reconfigurar seus recursos de forma a inovar e também responder ou provocar mudanças no mercado.

Assim, a partir da criação de Capacidades Dinâmicas por meio de ferramentas tecnológicas, ficou evidenciada a utilização de estratégias às quais as organizações não só se adaptaram ao contexto e às pressões do mercado, a fim de se tornarem mais competitivas, mas desenvolveram um modelo de negócios com um *layout* inovador. Assim, este estudo contribui ao oferecer um direcionamento ao setor turístico, demonstrando a necessidade em se adequar às tendências de mercado, buscando um novo desenho para os serviços oferecidos.

Mesmo diante de estudos que demonstram a importância do uso das TICs para a comercialização do turismo, foi possível observar que algumas empresas insistem em não utilizar alguns indicadores considerados importantes pelo modelo utilizado, tais como: *site* multi-idioma, área com comentários e recomendações de usuários, motor de busca que facilite a pesquisa no *site* e a política de privacidade. Novos estudos podem ser desenvolvidos, buscando identificar as principais dificuldades dessas agências para criar capacidades dinâmicas que possibilitem a inovação, realçando a presença *online* das empresas.

---

---

## REFERÊNCIAS

- Astorino, C. (2008) Agências e serviços receptivos. In: Braga, D. C. (Org.). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>.

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes, 13ª edição.
- Bell, D. (1978). *O advento da sociedade industrial: uma tentativa de previsão social*. São Paulo: Cultrix.
- Buhalis, D; Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>.
- Buhalis, D. (2020), "Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article", *Tourism Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 267-272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Cacho, A., Anjos, L. C., & Mendes Filho, L. (2014). *Informações Turísticas Disponibilizadas nos Websites das Cidades e Estados Sede da Copa da FIFA 2014*. XI Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.
- Candioto, M. (2012) *Agências de Turismo no Brasil: Embarque imediato pelo portão dos desafios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, vol.1
- Chiou, W., Lin, C., & Perng, C. (2010). A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995-2006. *Information & Management*, 47, 282-290. doi:10.1016/j.im.2010.06.002.
- Cyfert S., Chwiłkowska-Kubala A., Szumowski W., Miśkiewicz R. (2021) The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLoS ONE* 16(4): e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Dziekaniak, G (2011). Sociedade do conhecimento: características, demandas e requisitos. *Data Gramma Zero*, 12, (5). Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7461>. Acesso em: 17 out. 2022.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Foris, D., Tecau, A. S., Hartescu, M., & Foris, T. (2020). Relevance of the features regarding the performance of booking websites. *Tourism Economics*, 26(6), 1021-1041. <https://doi.org/10.1177/1354816619845790>.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., & Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*. doi:10.1108/josm-09-2018-0286
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Hattore, J. R. (2021). *Configurações das Capacidades Dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional: um estudo multicaso no setor hoteleiro*. 147 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>.
- Ip, C., Law, R., & Lee, H.A. (2011). A review of website evaluation studies in the tourism and hospitality fields from 1996 to 2009. *International Journal of Tourism Research*, 13, 234-265. doi: 10.1002/jtr.815.

- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Kim, J., & Boo, S. (2010). Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), 736-747. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.519678>
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0498>
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Lu, M. T., & Yeung, W. L. (1998). A framework for effective commercial web application development. *Internet Research: Electric Networking Applications and Policy*, 8(2), 166-173. doi:10.1108/10662249810211638.
- Martínez-Sala, A. M., Monserrat-Gauchi, J., & Alemany-Martínez, D. (2020). User Usable Experience: A three-dimensional approach on usability in tourism websites and a model for its evaluation. *Tourism Management Perspectives*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100579>
- Mateus, A. F., Caldevilla-Domínguez, D., & Barrientos-Báez, A. (2020). Redes Sociais, Comunicação Digital e Turismo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E36), 577-595. Recuperado em: <https://www.proquest.com/openview/851eccdae34bc548a1b6f5908a574f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>. Acesso em: 17 de out. de 2022.
- Ministério do Turismo (2021). Revista Tendências do Turismo 2022. Rede de Inteligência de Mercado no Turismo – RIMT 7. Disponível em: [http://bibliotecarimt.turismo.gov.br/\\_layouts/15/start.aspx#/SitePages/NEWS.aspx](http://bibliotecarimt.turismo.gov.br/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/NEWS.aspx)
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2013). Searching for a simple model of dynamic capabilities. *Social Science Electronic Publishing*, 1-35. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2369378](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2369378) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2369378>
- Pazini, R., Manosso, F. C., Bizinelli, C., & Gândara, J. M. G. (2014). Turismo receptivo: uma análise dos city tours de Curitiba. *Turismo: Visão e Ação*, 16(3), 599-628. <https://doi.org/10.14210/rtva.v16n3.p599-628>.
- Pelizzer, H. (2005). *Turismo de Negócios: Qualidade na Gestão de Viagens Empresariais*. São Paulo: Thomson.
- Ramos, C. M., Correia, M. B., Rodrigues, J. M., Sousa, C. M., & Cascada, P. M. (2016). Hotel websites characterisation framework for consumer's information needs. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 25-39. DOI: 10.18089/tms.2016.12103
- Richardson, R. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- Santa Ana, A. (2019). *Turismo Brasileiro 4.0: do Analógico ao Digital. A digitalização e a mudança na venda de "pacotes" de viagens nas operadoras de turismo do Brasil*. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Semerádová, T., & Vávrová, J. N. (2016). Using a systemic approach to assess Internet marketing communication within hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 20, 276-289. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.09.007>
- Sigala M (2018) New technologies in tourism: from multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives* 25: 151-155. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>
- Silva, G. (2017). *Análise da percepção dos consumidores de meios de hospedagem em relação ao uso das Online Travel Agencies (OTA's)*. Dissertação (Mestrado em Turismo). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tsang, N. K. F; Lai, M. T. H & Law, R. (2010) Measuring e-service quality for online travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 27(3): 306-323. <https://doi.org/10.1080/10548401003744743>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Recebido em: 24 de junho de 2022

Aprovado em: 12 agosto de 2022

#### **Contribuições de autoria:**

##### **Mariene Cavalcante Borba de Albuquerque**

Definição do problema de pesquisa e objetivos; desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos; análise de dados; revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito; adequação do manuscrito às normas da RTA.

##### **Alice Emanuele de Almeida Barros**

Definição do problema de pesquisa e objetivos; desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos

metodológicos; coleta de dados; análise de dados; revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito.

**Lissa Valéria Fernandes Ferreira**

Definição do problema de pesquisa e objetivos; Desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; análise de dados; revisão crítica do manuscrito.