

# ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA, INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E O DESEMPENHO DO SETOR HOTELEIRO CATARINENSE

## ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ABSORPTIVE CAPACITY, INNOVATION IN SERVICES AND THE PERFORMANCE OF THE SANTA CATARINA HOTEL SECTOR

## ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN, LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS Y EL DESEMPEÑO DEL SECTOR HOTELERO DE SANTA CATARINA

RONALDO TELLES<sup>1</sup>

SIDNEI VIERA MARINHO<sup>2</sup>

SIMONE SARTORI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIAVAN, BALNEÁRIO CAMBORIÚ, SANTA CATARINA, BRASIL.

<sup>2</sup>UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI), BIGUAÇU, SANTA CATARINA, BRASIL

---

**DATA DE SUBMISSÃO:** 12/02/2021 – **DATA DE ACEITE:** 01/09/2021

---

**RESUMO:** O objetivo principal deste estudo é analisar a relação entre a capacidade absorptiva, a inovação em serviços e o desempenho do setor hoteleiro catarinense, visto que os determinantes desta relação são incipientes no setor. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura que levou ao desenvolvimento de um questionário (elaborado em uma escala Likert de sete pontos) validado por especialistas. Três hipóteses foram consideradas, a partir das quais foram propostas dezesseis hipóteses secundárias. Em seguida, foi realizado um survey que envolveu a coleta de dados de 205 hotéis localizados em seis mesorregiões do estado e, em seguida, foi realizada uma análise fatorial exploratória. Como resultados, destacam-se a baixa heterogeneidade entre hotéis – **área predominante em negócios** - com relações significativas entre capacidade absorptiva, desempenho e inovação em serviços para determinadas dimensões. A capacidade absorptiva, neste caso, surge por meio da dimensão exploração, principalmente com incentivos à inovação, pesquisa e desenvolvimento e aprendizagem, por exemplo. Além disso, foi possível perceber que a inovação em serviços na dimensão “novos clientes” tem efeito no desempenho da empresa, reforçando a importância do conhecimento do mercado, interação com os clientes e as cadeias produtivas do turismo, à luz da dinâmica e ações organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** capacidade absorptiva; desempenho; inovação em serviços; setor hoteleiro.

---

Ronaldo: Doutorado em Administração, E-mail: [rtelles@unetvale.com.br](mailto:rtelles@unetvale.com.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0499-9750>

Sidnei: Doutorado em Engenharia de Produção, E-mail: [sidnei@univali.br](mailto:sidnei@univali.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0396-5898>

Simone: Doutorado em Engenharia de Produção, E-mail: [sartori.srr@gmail.com](mailto:sartori.srr@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7957-9240>



**ABSTRACT:** The aim of this study is to analyze the relationship between absorptive capacity, performance and service innovation within the Santa Catarina hotel sector since the determinants of this relationship are incipient in this field. First, a literature review led to developing a questionnaire (designed on a seven-point Likert scale) which was then validated by specialists. Three hypotheses have been considered and from them we propose sixteen secondary hypotheses. Next, a survey involved collecting data from 205 hotel located in six mesoregions of the state, and exploratory factor analysis was performed. The results elucidate the low heterogeneity across hotel - businesses focus - with significant relations between absorptive capacity, performance and service innovation only to a certain level. Absorptive capacity, in this case, is carried out by exploitation dimension especially with incentives for innovation, research and development, learning, for example. In addition, it was revealed that service innovation in the dimension new customer influence firm performance, strengthening the importance of a market knowledge, interaction with customers and tourism production chains, in the light of the actions and dynamics in the organization.

**KEYWORDS:** absorptive capacity; performance; service innovation; hotel sector.

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio es analizar la relación entre capacidad de absorción, desempeño e innovación de servicios dentro del sector hotelero de Santa Catarina, ya que los determinantes de esta relación son incipientes en este campo. Primero, una revisión de la literatura condujo a desarrollar un cuestionario (diseñado en una escala Likert de siete puntos) que luego fue validado por especialistas. Se han considerado tres hipótesis y de ellas proponemos dieciséis hipótesis secundarias. A continuación, una encuesta de investigación implicó la recopilación de datos de 205 hoteles ubicados en seis subregiones del estado, y se realizó un análisis factorial exploratorio. Los resultados aclaran la baja heterogeneidad entre los hoteles (enfoque empresarial) con relaciones significativas entre la capacidad de absorción, el rendimiento y la innovación del servicio solo hasta cierto nivel. La capacidad de absorción, en este caso, se lleva a cabo por dimensión de explotación especialmente con incentivos para la innovación, investigación y desarrollo, aprendizaje, por ejemplo. Además, se reveló que la innovación en el servicio en la dimensión nuevo cliente incide en el desempeño de la empresa, fortaleciendo la importancia del conocimiento del mercado, la interacción con los clientes y las cadenas productivas turísticas, a la luz de las acciones y dinámicas en la organización.

**PALABRAS CLAVE:** capacidad de absorción; rendimiento; innovación de servicio; sector hotelero.

## INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro possui relevância econômica e social, tornando-se num importante ponto de inflexão para o desempenho do setor turístico (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014; Sainaghi & Baggio, 2020). Entretanto, segue carente no processo de absorção de recursos e competências para gerar inovação, bem como obter desempenho superior ao longo do tempo (Baggio & Sainaghi, 2011; Ferreras-Méndez *et al.*, 2015; Buhalis *et al.*, 2019; Volo, 2020; Pechlaner & Innerhofer, 2020).

A habilidade da organização em criar conhecimento é um requisito para a inovação (Cohen & Levinthal, 1990), uma vez que a capacidade absorptiva sustenta a aprendizagem e as competências para a solução de problemas, influenciando no desempenho (Limaj & Bernroider, 2019). A inovação é importante para garantir o crescimento ao longo do tempo (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014), ampliar a gama de produtos e serviços, desenvolver novos métodos de produção e, conseqüentemente, criar barreiras à imitação dos concorrentes (Jun, Lee, & Park, 2020).

A inovação fornece subsídios para que a organização esteja atenta aos movimentos dos concorrentes, do mercado e suas mudanças ambientais e tecnológicas de forma ágil, para atender às expectativas dos clientes (Kale, Aknar & Başar, 2019; Pechlaner & Innerhofer, 2020). Nesse sentido, a capacidade absorptiva pode explicar os resultados de desempenho, agindo como um mecanismo através do qual as empresas podem obter inovação e subseqüentes benefícios (Garay, Font, & Pereira-Moliner, 2017). Apesar da capacidade absorptiva ter sido amplamente analisada em outros setores, não foi abordada em profundidade no turismo (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014; Kale, Aknar, & Başar, 2019). A escala de inovação no turismo também é carente de evidências empíricas, incluindo os tipos de capacidades e incentivos de que recorrem (Thomas & Wood, 2014).

A indústria hoteleira é sensível a riscos e depende do contexto socioeconômico, por exemplo, com a atual pandemia do COVID-19, as atividades dependentes de interação social – lazer, hotéis e companhias aéreas - foram atingidas com muita força devido ao alto risco de contaminação (Shin & Kang, 2020; World Bank, 2021). O turismo representa uma das principais fontes de renda em muitos países, sendo a hotelaria um dos setores que mais cresceu em investimentos (World Tourism Organization, 2020).

Dado o atual momento, há necessidade de reelaborar estratégias no setor hoteleiro para acomodar os efeitos da pandemia (Sainaghi, Phillips, & Corti, 2013; Sarsah *et al.*, 2020). Há diferentes opiniões sobre os fatores que influenciam a competitividade do setor hoteleiro dada a heterogeneidade do cliente, as suas preferências, expectativas e características (Tang *et al.*, 2020), bem como os mecanismos que facilitam o processo de aprendizagem e mudança de comportamento para gerar inovação e atender a necessidade dos usuários (Garay, Font, & Pereira-Moliner, 2017).

Devido à relevância do setor para a economia brasileira e as contribuições de Fosfuri & Tribó (2008), Murovec & Prodan (2008), Kostopoulos *et al.* (2011), Thomas & Wood (2014; 2015), Ferreras-Méndez *et al.* (2015), Lau & Lo (2015) e Mitreva *et al.* (2020) sobre a relação entre a capacidade absorptiva, a inovação em serviços e o desempenho, esta pesquisa pretende avançar na análise das relações entre estes constructos. Este é um campo de interesse crescente (Cardozo, Kronmeyer Filho, & Vaccaro, 2019; Kale, Aknar, & Başar, 2019) e requer uma maior reflexão por meio de técnicas e de métodos que expandam o conhecimento existente sobre suas relações, bem como em relação a outras variáveis (Bhatti *et al.*, 2021).

Entre as contribuições da pesquisa, destaca-se a compreensão do modo como as empresas hoteleiras catarinenses adquirem o conhecimento, assimilam, transformam, exploram externamente e sua relação com o processo de inovação e desempenho. Bem como, visando complementar a compreensão da relação dos constructos, a pesquisa apresenta a validação dos conceitos para o contexto nacional a partir de um instrumento multidimensional. Ademais, a influência da capacidade e recursos, por serem aspectos específicos e internos de cada organização, deve ser estudada em contextos distintos, pois esclarecerá como ela funciona na prática.

Neste contexto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais contribuições a relação entre a capacidade absorptiva, a inovação em serviços e o desempenho podem



trazer para ampliar o conhecimento no setor hoteleiro catarinense? O objetivo da pesquisa consiste em analisar a relação entre capacidade absorptiva, inovação em serviços e desempenho no contexto do setor hoteleiro catarinense. Além desta Introdução, o artigo apresenta a fundamentação teórica dos tópicos abordados e as hipóteses de pesquisa, seguida pela metodologia e resultados. A seção final apresenta as conclusões e implicações da pesquisa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva foi introduzida por Cohen & Levinthal (1989), considerada, atualmente, um dos construtos mais importantes que surgiu nas últimas décadas em pesquisa organizacional (Thomas & Wood, 2014). Refere-se aos processos de aprendizagem fundamentais de uma empresa: sua capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente que é dinâmico (Lane, Koka, & Pathak, 2006) e influenciado por muitas variáveis do ambiente socioeconômico (Kale, Aknar, & Başar, 2019).

Desenvolvimentos posteriores de modelos da capacidade absorptiva conservam, em parte, as contribuições de Cohen & Levinthal (1990), mas com alterações que consistem na inclusão ou exclusão de elementos das etapas do modelo. Enquanto o modelo de Cohen & Levinthal (1990) está dividido em três etapas - reconhecimento do valor, assimilação e aplicação, o modelo de Zahra & George (2002) é dividido em quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração. O modelo de Lane, Koka e Pathak (2006) está associado ao tipo de aprendizagem: reconhecer e compreender novos conhecimentos externos (aprendizagem exploratória), assimilar conhecimento externo (aprendizagem transformadora) e aplicar o conhecimento externo (aprendizagem de exploração). Todorova & Durisin (2007) propuseram uma nova interpretação para o papel das dimensões dinâmicas na capacidade absorptiva, em que ocorre a introdução do reconhecimento de valor no modelo, além da aquisição, assimilação, transformação e exploração.

Um número limitado de estudos (Jansen *et al.*, 2005a, 2005b; Thomas & Wood, 2014; 2015; Mikhailov & Reichert, 2019; Yaseen, El Qirem, & Dajani, 2020) apresentaram diferentes instrumentos que cobrem o conjunto de aspectos que incorporam a capacidade absorptiva, como os métodos de compensação, lógica dominante, conhecimento, práticas de gestão, estratégia, estrutura organizacional, gestão de informação e cultura organizacional. Destaca-se que, em função da sua multidimensionalidade e do entendimento da capacidade absorptiva como processual, esta deve ser realizada em todas as suas dimensões.

Apesar desses esforços metodológicos, a conceituação da capacidade absorptiva e a consolidação de um instrumento são lacunas a serem preenchidas (Todorova & Durisin, 2007; Fosfuri & Tribó, 2008; Sbissa *et al.*, 2018; Kale, Aknar, & Başar, 2019). Além disso, a falta de instrumento consolidado que analise a capacidade absorptiva em sua plenitude multidimensional (Vega-Jurado, Gutiérrez-García, & Fernández-De-Lucio, 2008; Kale, Aknar, & Başar, 2019) é um motivador para a construção de uma proposta para ampliar a compreensão da capacidade absorptiva e sua relação com o desempenho.

Neste artigo, a capacidade absorptiva é compreendida a partir de uma perspectiva processual, por meio da qual a organização é capaz de reconhecer, assimilar, transformar e explorar seu conhecimento para fins de desempenho (Zahra & George, 2002). Conforme os autores, quanto maior o índice de capacidade absorptiva, mais proativa será a organização na exploração de oportunidades, independentemente da sua posição atual; serão reativas aquelas que tiverem um baixo grau de capacidade absorptiva, assim, essa capacidade reorienta a base de conhecimento da organização.

No que concerne à análise do desempenho, consideraram-se os seguintes indicadores: vendas totais; taxa média de ocupação; margem de lucro das vendas totais; diária média; vendas por unidade habitacional; custo médio da diária vendida. Esses indicadores de desempenho foram construídos em estudos correlatos pelos pesquisadores Reichel & Haber (2005), Haber & Reichel (2007), Carvalho, Rossetto, & Verdinelli (2016), utilizados no setor hoteleiro por Sbissa *et al.* (2018). Dessa forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1 - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com desempenho (DE);

H1a - Capacidade Absortiva (ACAP) na dimensão de Aquisição tem relação com desempenho (DE);

H1b - Capacidade Absortiva (ACAP) na dimensão de Assimilação tem relação com desempenho (DE);

H1c - Capacidade Absortiva (ACAP) na dimensão de Transformação tem relação com desempenho (DE);

H1d - Capacidade Absortiva (ACAP) na dimensão de Exploração tem relação com desempenho (DE).

Conforme Thomas & Wood (2014), a dimensão aquisição se refere a identificar e adquirir conhecimento de fontes externas; a assimilação volta-se aos processos de interpretação do conhecimento adquirido em termos estratégicos; a dimensão transformação se refere ao conhecimento recém-adquirido e assimilado, combinado com o conhecimento existente para fornecer uma nova compreensão; e a dimensão exploração permite às organizações refinar as iniciativas atuais ou começar novas, inovar e sustentar seus negócios.

## **INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

O interesse acadêmico pela pesquisa em inovação no setor de serviços teve início na década de 1970, embora as pesquisas se concentrassem essencialmente na inovação tecnológica (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014). A partir da década de 1990, as pesquisas em inovação têm gradativamente expandido para outras áreas, proporcionando a oportunidade de desenvolver processos e modelos de inovação aplicável em processos, serviços e na manufatura (Ramayah *et al.*, 2020).

Considerando que os serviços do hotel são principalmente orientados para as pessoas, a base para manter e obter vantagem competitiva sustentável está em desenvolver recursos únicos e difíceis de imitar (Garay, Font, & Pereira-Moliner, 2017), como o capital humano em termos de conhecimento (Elsharnouby & Elbanna, 2021). Para ativar o processo de inovação,



a organização pode contar com o conhecimento interno e externo, sendo uma das principais entradas nesse processo (Jun, Lee, & Park, 2020).

Este artigo adota o modelo de Den Hertog, Van der Aa, & De Jong (2010) para inovação em serviços, formado por um conjunto de capacidade absorptiva para gerenciar a inovação e desenvolver uma visão dinâmica das capacidades organizacionais neste processo (Buhalis *et al.*, 2019). Inovação em serviços significa um novo serviço ou uma nova proposta para solucionar um problema de serviço, em qualquer uma das dimensões do modelo: novos conceitos de serviços; interação com os novos clientes; novos parceiros de negócios; novos modelos de receitas; novos sistemas de entrega – pessoas, organização, cultura – e tecnologia (Den Hertog, Van der Aa, & De Jong, 2010). Assim, o modelo permite verificar na prática as dimensões da inovação, além da possibilidade de utilização em diversas áreas, como no Turismo e Hotelaria (Volo, 2020).

A capacidade da empresa em identificar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas, conceituar, coproduzir e organizar, aprender e adaptar garantem à organização a capacidade de inovar; ademais, se relaciona com gestão funcional representada por vendas, serviços, pós-vendas, parcerias, estratégias de finanças, recursos humanos, tecnologias de informação e comunicações. As relações entre as dimensões da capacidade absorptiva (Zahra & George, 2002) e as dimensões do modelo de inovação (Den Hertog, Van der Aa, & De Jong, 2010) propiciam o estabelecimento das seguintes hipóteses:

H2 - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com a inovação em serviços (INS);

H2a - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com novos conceitos de serviços;

H2b - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com novos modelos de receitas;

H2c - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com novos clientes;

H2d - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com novos sistemas de entrega: tecnologia;

H2e - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com novos parceiros;

H2f - Capacidade Absortiva (ACAP) tem relação com a dimensão novos sistemas de entrega: organizacional, pessoas e cultura.

As organizações que investem em pesquisa e desenvolvimento são capazes de utilizar o conhecimento interno e externo no processo de inovação (Thomas & Wood, 2014) que, além de desenvolver a competitividade, tem um impacto sobre o nível de desempenho. Ademais, o uso adequado das informações adquiridas para o propósito do negócio também é um aspecto a ser considerado, por esse motivo, as organizações necessitam desenvolver sua capacidade absorptiva para fins de inovação (Kale, Aknar, & Başar, 2019).

Inovar é uma das estratégias predominantes para administrar um período de crise (Wenzel *et al.*, 2020). Conforme Sharma *et al.* (2021), no atual contexto da pandemia da COVID-19, há uma necessidade de os hotéis reavaliarem suas ações e práticas comerciais atuais e desenvolverem estratégias inovadoras para manter as suas operações em um ambiente altamente difícil e, conseqüentemente, devolver a confiança ao consumidor.

## DESEMPENHO

No setor de serviços, o desempenho é influenciado pela capacidade organizacional nos processos de criação de valor, recursos raros adquiridos e processos difíceis de imitar, uma vez que dependem, muitas vezes, de processos complexos e tácitos (Garay, Font, & Pereira-Moliner, 2017; Jun, Lee, & Park, 2020). As estratégias não replicáveis são características de uma organização superior e, portanto, facilita o desenvolvimento de processos de inovação que a organização explorará para melhorar o seu desempenho competitivo (Li & Liu, 2018).

Os fatores tangíveis, como a localização do hotel e a aproximação de conglomerados de hotéis, também estão relacionados ao desempenho. Hotéis localizados em regiões com maior grau de conglomerados têm menor lucratividade, possivelmente em função da alta concorrência. Entretanto, na prática, percebe-se a concentração de hotéis em regiões com atração ao turismo, como as praias, montanhas e lagoas, no qual os empreendedores escolherem regiões naturais e atrativas (Tang *et al.*, 2020; Mitreva *et al.*, 2020).

Com base na profundidade da pesquisa realizada por Carvalho, Rossetto, & Verdinelli (2016) aplicada em 170 hotéis brasileiros, a presente pesquisa considerou os seguintes indicadores financeiros e mercadológicos: vendas totais; taxa de ocupação; margem de lucro sobre as vendas totais; venda por unidade habitacional; diária média; custo médio por diária vendida e taxa de ocupação em percentual. Nesse sentido, tem-se as seguintes hipóteses:

H3 - Inovação em serviços (INS) tem relação com desempenho (DE);

H3a – Inovação em serviços (INS) na dimensão novos serviços têm relação com desempenho (DE);

H3b - Inovação em serviços (INS) na dimensão novos modelos de receitas têm relação com desempenho (DE);

H3c - Inovação em serviços (INS) na dimensão novos clientes têm relação com desempenho (DE);

H3d – Inovação em serviços (INS) na dimensão novos sistemas de entrega (tecnologia) têm relação com desempenho (DE);

H3e - Inovação em serviços (INS) na dimensão novos parceiros têm relação com desempenho (DE);

H3f - Inovação em serviços (INS) na dimensão novos sistema de entrega – organizacional, pessoas e cultura - tem relação com desempenho (DE).

As conclusões na maioria dos estudos pressupõem que a inovação nos negócios e o desempenho possuem relação positiva, apesar da complexidade de ações na prática (Bhatti *et al.*, 2021), pois há mais colaboradores envolvidos no processo de inovação em empresas de serviços quando comparado com organizações de manufatura (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014). Dada as hipóteses, a Figura 1 resume os relacionamentos desenvolvidos.



Figura 1: Framework da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Em geral, os colaboradores não possuem todo o conhecimento necessário dentro dos limites organizacionais, elucidando a necessidade da capacidade absorptiva como vital para vantagem competitiva (Ferrerias-Méndez *et al.*, 2015; Sainaghi & Baggio, 2020; Elsharnouby & Elbanna, 2021). Nesse sentido, o modelo conceitual destaca a análise da relação entre os constructos da capacidade absorptiva, inovação em serviços, desempenho e as respectivas dimensões. Ao adquirir uma melhor compreensão do setor hoteleiro, é possível desenvolver uma melhor compreensão sobre ações que possam melhorar a sua competitividade.

## METODOLOGIA

### COLETA DE DADOS

A população deste estudo constituiu-se dos hotéis do estado de Santa Catarina. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2012), o estado tem 2.200 empreendimentos hoteleiros, 59 mil quartos e 162.726 leitos. A amostra deste estudo incluiu 205 hotéis distribuídos em 51 municípios, abrangendo todas as regiões do Estado, sendo representativa estatisticamente. Os hotéis selecionados não fazem parte de redes de hotéis com o objetivo de verificar práticas de gestão únicas. Escolheu-se, previamente, os hotéis que reuniam as características necessárias para participar da pesquisa de acordo com os dados disponíveis na internet. A pesquisa foi aplicada presencialmente com os gestores ou proprietários, sendo a participação de caráter voluntário. Ademais, obtiveram-se informações gerais sobre o perfil dos entrevistados e as características dos hotéis.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, na qual adotou-se como estratégia o método *survey* para obtenção de dados e informações. O questionário foi desenvolvido a partir da revisão de literatura, dividido nos constructos capacidade absorptiva (16 afirmativas), inovação em serviços (30 afirmativas) e desempenho (11 afirmativas), conforme o Quadro 1. Utilizou-se a escala *Likert* de sete pontos, variando entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Somente as questões relacionadas ao desempenho financeiro e mercadológico foram avaliadas em relação ao triênio (2013, 2014 e 2015), no qual: 1- Regrediu entre 25,1% e 50%; 2- Regrediu 0,1% até 25%; 3- Ficou estável; 4- Cresceu entre 0,1% até 25%; 5- Cresceu 25,1% até 50%; 6- Cresceu 50,1% até 75%; 7- Cresceu 75% até 100%.



**Quadro 1:** Construtos, dimensões e indicadores de análise

Dimensão	Indicadores	Autores
	Constructo Capacidade Absortiva	
Aquisição	Cooperação entre os stakeholders e prática de networking; conhecimento do mercado e dos concorrentes; valorização do conhecimento externo; mudanças são vistas de forma positiva.	Cohen & Levinthal (1990); Zahra & George (2002);
Assimilação	Utilização de conhecimentos e experiências externas; troca de informações gerenciais entre colaboradores; rotação de funções entre os setores; gestão de dados internos (informativos, boletins, relatórios etc.).	Liao, Welsch & Stoica (2003); Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2005a),
Transformação	Prática de treinamento; oferta de cursos aos colaboradores; incentivo a integração e desenvolvimento humano; incentivo ao compartilhamento de experiências (formal/informal).	Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia &
Exploração	Capacidade de ampliação do portfólio de serviços e produtos; Incentivos em P&D; Incentivos para a inovação; Incentivos aos funcionários à formação constante.	Fernández-de-Lucio (2008), Flatten <i>et al.</i> (2011).
	Constructo Inovação em Serviços	
Novos conceitos de serviço	Uso do conhecimento externo (clientes, fornecedores) para gerar novos serviços; melhorias nas ofertas dos serviços; interação com ambiente externo; controle dos serviços prestados; análise da opinião dos clientes.	Zahra & George (2002); Fofuri & Tribó (2008), Den Hertog, Van Der & De Jong (2010).
Interação com novos clientes	Expansão de clientes; comunicação contínua entre hóspedes e hotel; uso de redes sociais para a comunicação; análise da opinião/experiência do cliente; políticas de captação de clientes.	
Novos parceiros de negócios	Avaliação contínua dos fornecedores; busca por melhorar parcerias em novos negócios; e, colaboradores influenciam nesta busca; atração por novos parceiros frequentemente; hotel escuta a opinião dos novos parceiros.	
Novos modelos de receita	Busca por novas fontes de receita; busca no ambiente interno e no ambiente externo opções de inovações novas fontes de receitas; colaboradores são incentivados nestas buscas.	
Novos sistemas de entrega: pessoas, organização, cultura	Avaliação da qualidade organizacional; prática da missão organizacional; novas ideias são bem-vindas e aplicadas; colaboradores são estimulados a inovar; há espaços para a socialização dos colaboradores	
Novos sistemas de entrega: tecnologia	Adoção de novas tecnologias para as atividades; uso de tecnologias de informação para a comunicação com hóspedes; há investimentos em P&D; colaboradores são incentivados sobre uso de novas tecnologias; uso de tecnologias para analisar a eficiência organizacional.	



Constructo Desempenho		
Geral	Proximidade do hotel a conglomerados; localização adequada; fator localização contribui para as vendas; especialização do hotel (turístico ou de negócios) adequada; localização adequada em relação a especialidade.	Haber & Reichel (2005), Dev <i>et al.</i> (2009), Carvalho, Rossetto & Verdinelli (2016), Sbissa <i>et al.</i> (2018).
Financeiro e mercadológico	Vendas totais; taxa média de ocupação; margem de lucro das vendas totais; diária média; vendas por unidade habitacional; custo médio da diária vendida.	

Fonte: Elaboração própria.

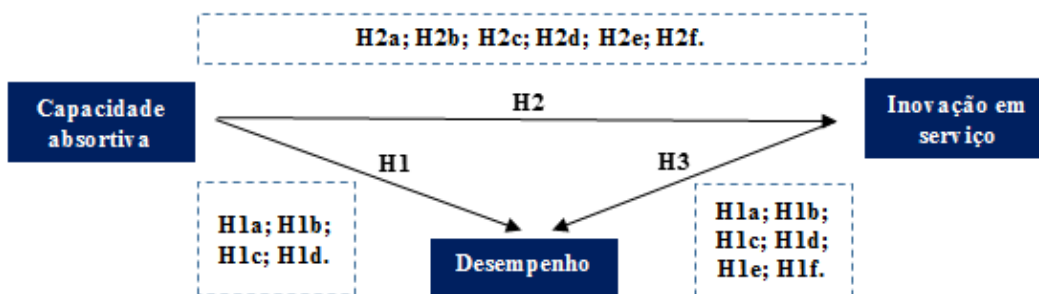
O questionário foi validado com quatro especialistas, de forma presencial, sendo dois professores de pós-graduação em Administração e Turismo e dois colaboradores da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH-SC). Estes especialistas sugeriram alterações que resultaram em maior aderência do questionário às características específicas do setor, qualidade dos itens de medida e compreensão das perguntas. A etapa seguinte consistiu na realização do pré-teste, aplicado em dezoito hotéis. O objetivo foi identificar possíveis problemas relacionados à apresentação, conteúdo ou clareza do questionário. Por fim, para testar a confiabilidade do questionário de pré-teste aplicado, usou-se do Alpha de Cronbach, cujo valor encontrado foi de 0,94, indicando que o questionário apresenta consistência interna.

## ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização do survey, os procedimentos utilizados para a análise dos dados foram a padronização das variáveis e Análise Fatorial Exploratória (AFE) por meio dos programas Excel® e SPSS® 18. Em relação à padronização das variáveis, foi necessário transformar as respostas das perguntas para realizar a análise das relações estatísticas existentes. As informações qualitativas obtidas com o uso da escala tipo *Likert* foram padronizadas, assumindo valor igual a 0,143, 0,286, 0,429, 0,571, 0,714, 0,857, 1 quando a escala *Likert* assume valor igual à 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, respectivamente.

A AFE foi utilizada para identificar e interpretar a estrutura de relacionamento existente entre as variáveis, identificando a relação de dependência e as verdadeiras causas das variações observadas nos dados (Rencher & Christensen, 2012; Tabachnick & Fidell, 2013), de acordo o modelo apresentado na Figura 2. Destaca-se que os autores não possuem informações, *a priori*, do relacionamento existente entre as variáveis. As dimensões dos constructos já haviam sido testadas, mas com diferentes indicadores.

Figura 2: Modelo de hipóteses



Fonte: Elaboração própria.

As etapas desenvolvidas na AFE foram: (i) cálculo da matriz de correlação de todas as variáveis; (ii) determinação do número e extração dos fatores, recorrendo-se ao método da análise dos componentes principais que procura uma combinação linear entre as variáveis de tal forma que o máximo da variância seja explicada; (iii) rotação dos fatores pelo método Varimax; (iv) cálculo dos escores fatoriais. As comunalidades representam o percentual de explicação que uma variável obteve pela AFE: quanto mais próximo de um (1) estiverem as comunalidades, maior é o poder de explicação dos fatores.

Para a análise da correlação entre as variáveis, utilizou-se do teste de esfericidade de Bartlett: quanto maiores forem os valores obtidos, mais se distancia de uma matriz identidade, indicando que as variáveis são interdependentes. Testou-se a adequação da AFE por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), comparando os valores dos coeficientes de correlação observados com os valores dos coeficientes de correlação parcial: quanto mais próximo a um (1) estiver o KMO, maior é a correlação.

O teste de hipóteses ocorreu por meio da análise de regressão. O fator de inflação da variância (FIV) foi utilizado para testar se os indicadores possuem multicolineariedade, cuja exclusão de uma ou mais dessas variáveis soluciona o problema de correlação elevada. Por conseguinte, foram verificados os coeficientes de regressão para cada uma das variáveis observadas, juntamente com o Teste t de Student e Teste F.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

As principais características da amostra estão apresentadas na Tabela 1. Os hotéis analisados possuem características similares, por exemplo, "predominância de negócios" e "totalmente negócios" correspondem a 66% da segmentação, são hotéis de pequeno porte, de categorias mais acessíveis. Destaca-se que 66% dos hotéis estão há mais de 10 anos no mercado e 43% dos hotéis da amostra não possui categoria de estrela.



Tabela 1: Caracterização da amostra

Tempo de atuação no cargo		Escolaridade	
Até 5 anos	42%	Ensino fundamental / médio	7%; 31%
Entre 6 e 10 anos	24%	Ensino Superior	49%
Mais de 10 anos	34%	Pós-graduação	13%
Idade dos entrevistados		Número de funcionários	
Entre 19 e 25 anos	8%	Até 3 funcionários	13%
Entre 26 e 35 anos	34%	Entre 4 e 8 funcionários	29%
Entre 36 e 45 anos	21%	Entre 9 e 16 funcionários	34%
Superior a 46 anos	37%	Mais de 16 funcionários	24%
Categoria de hotel		Área de atuação do hotel	
1 estrelas / 2 estrelas	2%; 12%	Totalmente de negócios	12%
3 estrelas	30%	Predominantemente de negócios	54%
4 estrelas	10%	Proporções iguais (de negócios e lazer)	22%
5 estrelas	3%	Predominantemente de lazer	9%
Não possuem estrela	43%	Totalmente de lazer	3%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Inicialmente, as primeiras análises aplicadas aos dados foram a Análise Fatorial Exploratória e o teste de confiabilidade para o constructo ACAP. Os resultados dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett para o constructo capacidade absorptiva indicam que todos os conjuntos de variáveis possuem elevada interdependência: o valor do teste Bartlett é superior a 70,7, rejeitando-se a hipótese de que a matriz de dados é uma matriz identidade; o valor do teste KMO é superior a 0,6, reforçando o resultado encontrado no teste de Bartlett. Considerando os fatores da ACAP, foram excluídos os seguintes fatores da análise fatorial por possuírem comunalidade inferior a 0,5: “Existe um padrão de abertura do hotel para a cooperação entre os *stakeholders*” e “prática de *networking*” para o fator Aquisição; “Há política de rotação de funções” para o fator Assimilação; e, “Hotel incentiva os funcionários a aumentar seu nível de educação” para o fator exploração.

O valor encontrado para a carga fatorial também é elevado, indicando que os fatores obtidos explicam mais de 75% da variação de cada um dos fatores considerados. A única exceção é “O hotel oferece cursos aos funcionários”, que se encontra no conjunto transformação. Ao calcular os valores para a raiz característica e o percentual da variância total da massa de dados explicado pelos fatores, a análise fatorial encontrou apenas um fator para cada um dos conjuntos de variáveis analisadas. Constata-se que todos os fatores extraídos possuem raiz característica acima de 1 e explicam mais do que 60% da variância total da massa de dados do respectivo conjunto de variáveis. As únicas exceções são os fatores de assimilação, que possuem percentual da variância explicada pelo indicador igual a 57,37. Os fatores extraídos para os conjuntos aquisição e assimilação explicam mais do que 50% da variação total observada na massa de dados, totalizando 73,07% e 57,38%, respectivamente.

Quando analisado o constructo INS, os resultados encontrados para os testes KMO e Bartlett indicam que todos os conjuntos de fatores analisados possuem elevada interdependência. Dado o teste Bartlett, rejeita-se a hipótese nula de que a matriz de dados é uma matriz identidade. Já o teste KMO retornou valor superior a 0,6, confirmando o resultado encontrado para o teste de Bartlett.

A única exceção é “Novos sistemas de entrega: pessoas, organização, cultura” cujo valor encontrado para o teste de KMO foi igual a 0,513. A comunalidade indicou que muitos fatores pré-definidos para inovação conseguem mensurar as dimensões discriminadas, uma vez que apresentaram comunalidade superior a 0,5. As exceções são: “Há controle sobre os serviços prestados”, “Busca-se expandir o número de clientes do hotel”, “Os fornecedores são avaliados constantemente”, “Os funcionários de todos os níveis são estimulados a inovar”, “Há espaços de socialização dos funcionários”, e “O sistema de comunicação com os hóspedes tem o apoio de tecnologias da comunicação”, que apresentam carga fatorial de 0,730; 0,726; 0,729; 0,638; 0,649 e 0,616, respectivamente.

Os valores encontrados na comunalidade e na carga fatorial para o DE dos hotéis demonstram que todos os fatores contribuem para a mensuração destas dimensões. Todos os fatores apresentam carga fatorial superior a 0,8, com exceção para “Custo médio da diária vendida” cuja carga fatorial é 0,702. O valor encontrado para a raiz característica, 3,114, e o percentual da variância total da massa de dados explicado pelos fatores, 62,28%, indicam a presença de apenas um fator para cada um dos conjuntos de indicadores analisados.

De forma geral, conforme a Tabela 2, os resultados demonstram um maior posicionamento dos hotéis nos valores extremos da escala, cuja média dos itens giram em torno de 6. O fator que obteve um valor mais alto da escala foi “novos conceitos em serviços”. A essência do serviço de hotelaria é criar experiências únicas, muitas vezes baseadas na proximidade com os clientes e interações personalizadas com funcionários e instalações (Garrido-Moreno et al., 2021) e, no atual contexto de pandemia da COVID-19, tal proximidade foi comprometida frente ao lockdown. Considerando o fator Aquisição (Tabela 2), 43% dos hotéis classificam-se entre 6 e 7 na escala *Likert*, 41% classificam-se entre 5 e 6, e, apenas 16% estão classificados com valor inferior a 5 na escala *Likert*. Portanto, os hotéis reconhecem a necessidade de identificar e adquirir conhecimento de fontes externas, dada a importância elevada atribuída.



**Tabela 2:** Valor para os fatores da capacidade absorptiva e inovação em serviços

Fatores	Escala Likert (%)							Média
	1	2	3	4	5	6	7	
ACAP – Aquisição	1%		1%	5%	9%	41%	43%	6,16
ACAP – Assimilação		1%		7%	13%	45%	34%	6,03
ACAP – Transformação		1%		5%	18%	37%	39%	6,07
ACAP – Exploração			1%	5%	19%	40%	35%	6,03
INS - Novos conceitos de serviços			3%	1%	10%	48%	38%	6,17
INS - Interações com novos clientes			2%	7%	14%	31%	46%	6,12
INS - Novos parceiros de negócios			2%	6%	15%	31%	46%	6,13
INS - Novos modelos de receitas			1%	7%	20%	31%	41%	6,04
INS - Novos sistemas de entregas: pessoas, organização, cultura	1%			3%	19%	32%	45%	6,15
INS - Novos sistemas de entregas: tecnologias		1%	2%	2%	20%	35%	40%	6,06

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Os hotéis atribuem importância menor para o fator assimilação quando comparado ao fator aquisição. Os resultados da análise indicam que 34% dos hotéis ficaram classificados entre 6 e 7 na escala *Likert*, 45% entre 5 e 6 e, por sua vez, 21% ficaram em valores abaixo de 5. Contudo, observa-se dispersão elevada nos resultados, sugerindo que alguns hotéis conferem alta importância em relação a capacidade de assimilar novos conhecimentos.

Para o fator transformação, os resultados obtidos demonstram que 39% dos hotéis apresentam valor superior a 6 na escala *Likert*; 37% apresentam valor entre 5 e 6 e 24% apresentam valor inferior a 5. Nesse sentido, tal resultado indica divergência entre os hotéis em relação à necessidade de combinação do conhecimento adquirido e o conhecimento já existente na organização. Em relação ao fator exploração, 35% atribuem importância superior a 6 na escala *Likert*, 40% concedem valor entre 5 e 6 e 25% conferem valor inferior a cinco, dos quais 19% atribuem valor entre 4 e 5.

Nota-se que 84% dos hotéis atribuíram importância superior a 5 para aquisição, sendo esta categoria a mais heterogênea entre todas, concentrando maior proporção de hotéis localizados em ambos os extremos, haja vista que os hotéis atribuem importância superior a 5 para assimilação (79%), transformação (76%) e exploração (75%). Em suma, os hotéis atribuem importância elevada para os tipos de ACAP ao encontro de Fosfuri & Tribó (2008), Camisón e Forés (2010), Thomas & Wood (2014; 2015) e Mikhailov e Reichert (2019).

Em relação os resultados para o fator Inovação em serviços (Tabela 2): novos conceitos de serviços, interações com novos clientes, novos parceiros de negócio, novos modelos de receitas, novos sistemas de entregas, os entrevistados apontam para elevada importância para estes tipos de inovação, apesar da dispersão. Portanto, convivem lado a lado hotéis que conferem importância à inovação enquanto outros não consideram notável relevância.

Com base nos dados, a maioria dos hotéis apresentaram crescimento superior a 50% no triênio 2013, 2014 e 2015, conforme Tabela 3. Destaca-se a predominância dos hotéis no

segmento de negócios, entretanto, desde a pandemia da COVID-19 o setor hoteleiro enfrenta desafios financeiros resultantes de medidas governamentais para conter a propagação do vírus.

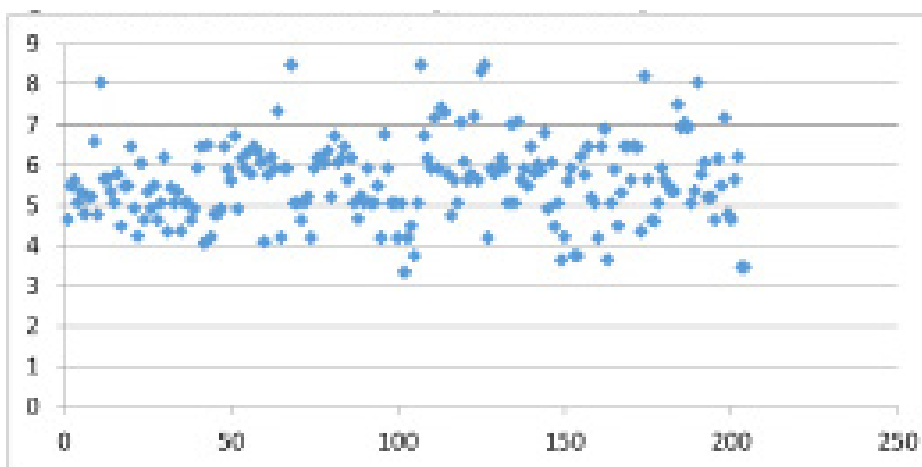
**Tabela 3:** Análise fatorial para o fator desempenho

Escala Likert	Percentual	Escala Likert	Percentual
Regrediu entre 25,1% e 50%	0%	Cresceu entre 0,1% e 25%	4%
Regrediu entre 0,1% até 25%	0%	Cresceu entre 25,1% e 50%	20%
Ficou estável	0%	Cresceu entre 50,1% e 75%	45%
		Cresceu entre 75% e 100%	31%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A Figura 3 apresenta os valores obtidos para a escala *Likert* reconstruída com base nos resultados encontrados na análise fatorial exploratória. Os resultados demonstram que todos os hotéis apresentaram DE superior a 3, apesar da dispersão dos resultados. Percebe-se um número elevado de hotéis com DE levemente acima de 5, assim como número considerável de hotéis com DE próximo a 7. A dispersão pode estar associada a classificação dos hotéis pesquisados, a própria área de atuação, localização e serviços ofertados.

**Figura 3:** Resultados da análise fatorial para o fator desempenho

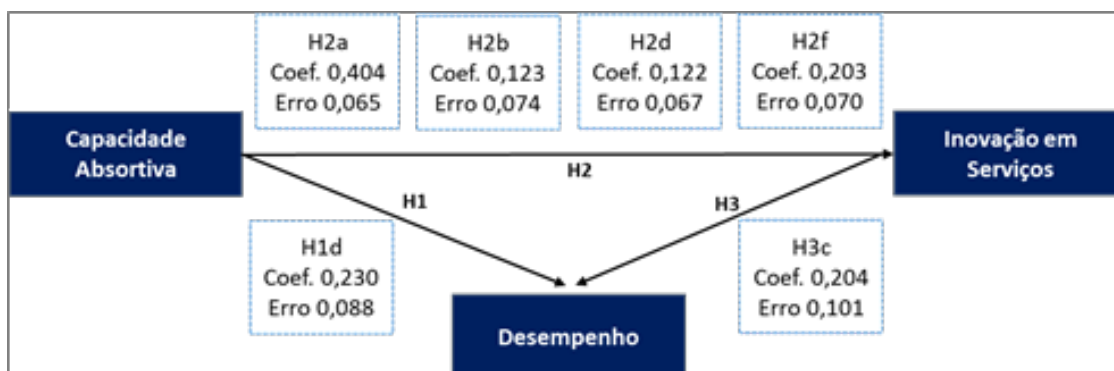


Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A partir da análise de regressão, a Figura 4 apresenta as hipóteses suportadas, concluindo que o instrumento proposto foi capaz de analisar a relação entre ACAP, INS e DE no setor hoteleiro catarinense. Acerca do relacionamento entre ACAP e DE (H1), a hipótese testada foi corroborada pelos dados, isto é, o DE é explicado pela ACAP. Considerando as hipóteses secundárias, apenas a H1d foi suportada: "dimensão exploração da capacidade absorptiva tem relação com o desempenho dos hotéis analisados".



**Figura 4:** Resultados das Hipóteses suportadas



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Para Limaj & Bernroider (2019), à medida que as organizações se envolvem na aquisição e assimilação de alguma forma particular de conhecimento, os colaboradores provavelmente desenvolvem novas capacidades que podem ser relevantes durante a fase de exploração. Ou seja, quanto mais ideias e interpretações de novos conhecimentos se desenvolverem, maior será a probabilidade de uma organização ser proativa em ações frente às novas oportunidades que se apresentam no ambiente organizacional.

Ao analisar ACAP e inovação (H2), confirma-se a relação para o setor hoteleiro catarinense, ao encontro das pesquisas de Zahra & George (2002), Jansen *et al.* (2005a, 2005b), Fosfuri & Tribó (2008), Murovec & Prodan (2008), Thomas & Wood (2014; 2015), Buhalis *et al.* (2019), Pechlaner & Innerhofer (2020) e Mitreva *et al.* (2020). Observou-se uma relação positiva entre a capacidade absorptiva com novos conceitos de serviços (H2a), novos modelos de receitas (H2b), novos sistemas de entregas: tecnologia (H2d) e novos sistemas de entregas: organizacional, pessoas e cultura (H2f).

Contudo, os achados apontam para ausência de relação com novos clientes (H2c) e novos parceiros (H2e), o que pode estar associado, por exemplo, à exigência de novas capacidades pessoais ou habilidades da equipe, nova cultura para atender novos clientes, novas formas de relacionamento com novos parceiros ou novas estruturas. A função dos gestores, assim como da sua equipe, é pensar estrategicamente na captação e aproximação com novos clientes, criação de serviços que irão atender as expectativas dos viajantes (Mitreva *et al.*, 2020), cientes de trabalho em equipe e em cooperação com (novos) parceiros.

Considerando o grupo de hipóteses H3, a única relação suportada foi a "inovação em serviços na dimensão novos clientes tem relação com DE" (H3c). As demais hipóteses não foram suportadas entre as dimensões da inovação em serviço e desempenho, indicando que os tipos de inovação realizados e buscados não impactam positivamente o desempenho dos hotéis (Anwar, Alhabsji, & Djumahir 2014). Uma possível explicação está na visão única de que há apenas uma movimentação física do turista por um determinado período, bem como uma desconsideração da cadeia produtiva do turismo e os serviços que podem ser ofertados.

Conforme Singh *et al.* (2021) e Anwar, Alhabsji & Djumahir (2014), a inovação por si só não é a solução para melhorar o DE dos hotéis, mas deve estar direcionada a melhorar a diferenciação



de serviços e induzir ganhos financeiros. Hotéis que operam em ambientes dinâmicos devem desenvolver estratégias específicas, voltando-se para aprender sobre as necessidades e desejos dos clientes, descobrir estratégias e táticas dos concorrentes, identificar tendências de mercado (Elsharnouby & Elbanna, 2021), ser flexível o suficiente para que uma mudança inovadora possa estar alinhada aos objetivos e metas organizacionais (Saeed *et al.*, 2021).

A pandemia da COVID-19 demonstrou para todos os setores que o conhecimento e experiências podem não ser suficientes lidar com este tipo de crise epidemiológica. Como tal, os hotéis tiveram que desenvolver inovações sem uma noção clara do desempenho afim de garantir a sobrevivência neste cenário de incertezas. Shin & Kang (2020) destacam que a redução do risco à saúde é um ponto estratégico para a atração dos clientes de hotéis, isto é, práticas que forneçam aos clientes a sensação de segurança.

Com a pandemia, a mudança do comportamento dos consumidores está além da higiene, uma vez que muitos hóspedes buscam por experiências dentro de seus ambientes semiprivado (Hu *et al.*, 2021). Por exemplo, implementar inovações tecnológicas para reduzir as interações dos hóspedes com os funcionários e outras interações durante a estadia, redesenho de experiências, implementação de aplicativos móveis, iniciativas de marketing de longo prazo (Sigala, 2020). Shin *et al.* (2021) destacam o engajamento de muitos hotéis em estratégias de filantropia, doando quartos e alimentos para profissionais de saúde.

Por fim, considerando a importância e a relação da ACAP, INS e o DE, destaca-se que este processo deve ser caracterizado por recursos dedicados à experimentação e a flexibilidade, visando agir e se adaptar a novas demandas. Logo, os gestores possuem um importante papel na promoção desta relação em todas as suas dimensões ao capturar informações do mercado e as maneiras pelas quais as empresas geram inovação, desenvolver uma cultura interna de inovação e estratégias de diferenciação em serviços, o que determinante para o desempenho dos hotéis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a relação entre os constructos capacidade absorptiva, inovação em serviços e desempenho visando uma melhor compreensão dos hotéis catarinenses, contribuindo para o aprofundamento teórico e gerencial. Primeiramente, a pesquisa contribui para o desenvolvimento teórico no que diz respeito a confirmação da relação dos três construtos, ao encontro de Kostopoulos *et al.* (2011), Ferreras-Méndez *et al.* (2015) e Lau & Lo (2015) pois indicaram os fatores que influenciam na relação entre a capacidade absorptiva, a inovação em serviços e o desempenho.

Embora as pesquisas anteriores apontem para importância das quatro dimensões da capacidade absorptiva - aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George; Thomas & Wood, 2014; 2015; Sbissa *et al.* (2018), a presente pesquisa destaca a dimensão exploração frente as demais como dominador pelo desempenho. As demais dimensões da capacidade absorptiva são relevantes, mas não apresentaram efeito significativo neste estudo.



A confirmação da hipótese exploração e desempenho vai ao encontro das pesquisas de Lau & Lo (2015), Buhalis *et al.* (2019), Cardozo, Kronmeyer Filho, & Vaccaro (2019), segundo as quais as empresas devem investir em curto prazo na exploração para utilizar de forma benéfica os conhecimentos que já possuem internamente. Para Lau & Lo (2015), caso o objetivo seja investir em retorno rápido, os hotéis devem incentivar inicialmente a exploração do conhecimento, depois a transformação e, por fim, a assimilação e a aquisição.

No contexto do surto epidemiológico da COVID-19, destaca-se que a capacidade absorptiva poderá incluir outros recursos, como capital financeiro, humano e político, pois estes recursos, assim como o conhecimento, fazem parte da infraestrutura necessária para a adaptação e inovação em ambientes de incertezas (Caiazza *et al.*, 2021).

Com base na literatura científica sobre a significância entre a capacidade absorptiva e inovação, encontraram-se relações positivas com as variáveis novos conceitos de serviços, novos modelos de receitas, novos sistemas de entregas (tecnologia, organizacional, pessoas e cultura), apoiando a importância da inovação em determinadas dimensões para a organização elevar o seu desempenho. Teoricamente, conclui-se que a inovação é dependente da capacidade absorptiva, ao encontro de Bhatti *et al.* (2021), sendo que ambos os constructos influenciam no desempenho organizacional e sobrevivência.

A capacidade absorptiva é um processo que precisa ser compreendido em sua multidimensionalidade e complementariedade. Ao investir em todas as suas dimensões, a organização obterá a flexibilidade estratégica, inovação em serviços e desempenho, como destacado por Zahra & George (2002), Mikhailov & Reichert (2019), Yaseen, El Qirem & Dajani, (2020). Os inputs que estimulam a assimilação, transformação e exploração são as formas de acelerar a passagem de uma dimensão da capacidade absorptiva a outra.

Nos hotéis, a produção e consumo são simultâneos, e apesar de usualmente contarem com um sistema operacional intensivo em tarefas, é exigido o uso rápido de informações externas em situações que exigem mudança (Kale, Aknar, & Başar, 2019). O processo de exploração deve sustentar constantemente informação nos estabelecimentos hoteleiros, utilizando rotinas competentes, gerar novos produtos e serviços que possam agregar valor a ela, apesar de um escopo limitado de atividades em pesquisa e desenvolvimento, o que é natural do setor.

No caso desta pesquisa, como contribuição gerencial, sugere-se aos gestores de hotéis a utilização de inputs para a capacidade absorptiva com o uso de mecanismos como a capacitação constante (Murovec & Prodan, 2008), a criação de espaços de interação e socialização (Jansen *et al.*, 2005a, 2005b), a criação de redes de comunicação, capacidades de marketing (Elsharnouby & Elbanna, 2021), estruturação de normas e procedimentos, além de planejar táticas de socialização (Jansen, *et al.*, 2005a, 2005b), as quais possam diminuir o gap existente entre a aquisição e as demais dimensões da capacidade absorptiva.

Dada a dificuldade de compreensão de todo o processo da capacidade absorptiva, conseqüentemente observa-se a ausência de estratégias para o uso de mecanismos que impulsionem as quatro dimensões da capacidade absorptiva. Aconselha-se aos gestores de hotéis o alinhamento entre estratégia para a inovação, a absorção de conhecimento externo e incitar o conhecimento interno, que além do conhecimento profissional, estilo de liderança, cultura,

competência e colaboração da equipe devem fazer parte da gestão do conhecimento para elevar o desempenho (Mitreva *et al.*, 2020).

Com relação à inovação, diferentemente da capacidade absorptiva que é um termo desconhecido nos hotéis analisados, este construto é amplamente conhecido e almejado nos hotéis pesquisados. Confirma-se que operacionalizar a inovação é complexa, conforme também observado por Sainaghi (2010), Sainaghi, Phillips & Corti (2013), Thomas & Wood (2014) e Sainaghi & Baggio (2020), depende de um processo estruturado, de uma cultura interna, pesquisa e constante vigilância tecnológica/de mercado. Na prática, constatou-se que não há mecanismos de incentivo continuado e estruturado de inovação, bem como não há uma estratégia de inovação desenhada, nem praticada conscientemente, apenas ações isoladas. Identificou-se também a ausência de estratégia e planejamento capaz de tratar os conhecimentos adquiridos, refiná-los e transformá-los em vantagem competitiva.

Esse resultado aponta para a necessidade desses hotéis repensarem suas estratégias de inovação visando alcançar melhor desempenho frente a dinâmica do mercado e, até mesmo impactos imprevisíveis como a pandemia da COVID-19, que necessitam de ações rápidas visando manter-se no mercado e obter vantagem competitiva. O crescimento da demanda em um cenário pós-pandemia deverá ser administrado com responsabilidade de modo a aproveitar as oportunidades que o setor turístico irá proporcionar.

Além das contribuições e sugestões apresentadas, a pesquisa limitou-se à coleta e análise para os hotéis localizados em Santa Catarina. Pesquisas futuras poderão analisar outras amostras, analisar redes de hotéis, aplicar a pesquisa em outros estados, realizar comparações setoriais, validar o modelo proposto, entre outras pesquisas. Bem como, pesquisas qualitativas aplicadas poderão complementar esta pesquisa e apresentar novas sugestões gerenciais para os hotéis visando melhorar sua absorção de conhecimento, inovação em serviços e desempenho, e conseqüentemente, a vantagem competitiva.

Considerando a baixa variabilidade dos indicadores de desempenho, por exemplo, o fato de 76% dos respondentes indicarem um desempenho crescente em pelo menos 50% afeta os resultados das análises na relação ACAP e desempenho. A pesquisa foi realizada num período anterior à pandemia e, conseqüentemente, se considerar o período de *lockdown* e a necessidade de distanciamento social, os hotéis tiveram uma baixa histórica na sua ocupação e até desempenho negativo. A gravidade do impacto de longo prazo provavelmente será de natureza socioeconômica (Wenzel *et al.*, 2020; Caiazza *et al.*, 2021), portanto, pesquisas futuras poderão analisar períodos de choques extremos, como o caso da pandemia em relação a ACAP, desempenho e inovação.

## REFERÊNCIAS

Anwar, S.B., Alhabsji, T., & Djumahir (2014). The Relationship Between Operations Strategy and Competitive Strategy in Improving Firm Performance: A literature review. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(7), 05-12.



- Baggio, R., & Sainaghi, R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: towards a quantitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 840-861.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S. & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, 30 (4), 484-506.
- Caiazza, R., Phan, P., Lehmann, E., & Etzkowitz, H. (2021). An absorptive capacity-based systems view of Covid-19 in the small business economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-21.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7).
- Cardozo, C. T., Kronmeyer Filho, O. R., & Vaccaro, G. L. R. (2019). Keep Innovating: Absorptive Capacity and the Performance of Brazilian Information Technology Companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(4), 499-519.
- Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2016). Strategic orientation as a mediator between environmental dimensions and performance: A study of Brazilian Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25 (7), 870-895.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic journal*, 99(397).
- Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation. *Journal of service Management*, 21(4), 490-514.
- Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J., & Agarwal, S. (2009). Customer orientation or competitor orientation: Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 19-28.
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184.
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 1(47), 86-97.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418-429.

- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928.
- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119-145.
- Hu, F., Teichert, T., Deng, S., Liu, Y., & Zhou, G. (2021). Dealing with pandemics: An investigation of the effects of COVID-19 on customers' evaluations of hospitality services. *Tourism Management*, 85, 104320.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005a). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005b). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jun, J., Lee, T., & Park, C. (2020). The mediating role of innovativeness and the moderating effects of strategic on SME performance. *Journal of Small Business Management*, 1-21.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Lane, P., Koka, B.R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lau, A.K., & Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 1(92), 99-114.
- Limaj, E., & Bernroider, E.W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
- Li, Y. Q., & Liu, C. H. S. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 160-170.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-86.
- Mikhailov, A., & Reichert, F. M. (2019). Influence of absorptive capacity on innovation: A systematic literature review. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(6), 1-27.
- Mitreva, E., Tahiri, A., Kovaci, I., & Filiposki, O. (2020). Managerial Competences in Hotel Management in Kosovo. *Quality Management*, 178(21), 79-83.
- Murovec, N., & Prodan, I. (2008). The influence of organizational absorptive capacity on product and process innovation. *Organizacija*, 41(2).



- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 38, p. 65-73, 2014.
- Pechlaner, H., & Innerhofer, E. (2020). *Competence-Based Innovation in Hospitality and Tourism*. Routledge: 1ª Edição.
- Ramayah, T., Soto-Acosta, P., Kheng, K.K., & Mahmud, I. (2020). Developing process and product innovation through internal and external knowledge sources in manufacturing Malaysian firms: the role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1021-1039.
- Reichel, A., & Haber, S. (2005). A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management*, 26(5), 681-690.
- Rencher, A.C., & Christensen, W. F. (2012). *Methods of multivariate analysis*. Hoboken: Wiley.
- Saeed, M. A., Jiao, Y., Zahid, M. M., Tabassum, H., & Nauman, S. (2020). Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1753-8378.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (22)7, 920-952.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2020). The effects generated by events on destination dynamics and topology. *Current Issues in Tourism*, 23(14), 1788-1804.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159.
- Sarsah, S., Tian, H., Dogbe, C., Bamfo, B., & Pomegbe, W. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing: the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 551-570.
- Sbissa, A. P., Rossetto, C. R., Carvalho, C. E., & Zonatto, P. A. F. (2018). Relacionamento entre capacidade absorptiva e orientação empreendedora: um estudo nos hotéis de Florianópolis (SC). *Turismo: Visão e Ação*, 20(2), 311-323.
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180.
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664.
- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85, 104322.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.

- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics (6a ed.). Boston: Pearson.
- Tang, T.W., Zhang, P., Lu, Y., Wang, T., & Tsai, C. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89-100.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 1(45), 39-48.
- Thomas, R., & Wood, E. (2015). The absorptive capacity of tourism organisations. *Annals of Tourism Research*, 1(54), 84-99.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-De-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity. *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Volo, S. (2020). Tourism statistics, indicators and big data: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 304-309.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18).
- World Bank (2021). Latin America and the Caribbean. In: *Global Economic Prospects*. Disponível em <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (20 Janeiro 2021).
- World Tourism Organization (2020). International tourism growth continues to outpace the global economy. 2020. Disponível em <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy> (18 Janeiro 2021).
- Yaseen, S. G., El Qirem, I.A., & Dajani D. (2020). A Critical Review of Absorptive Capacity Measurement and Misspecification in Business Research. In: Kantola J., Nazir S., Salminen V. (eds) *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. AHFE 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, v. 1209, Springer.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

---

#### CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES:

**Ronaldo Telles:** Concepção da pesquisa, referencial teórico, realização da pesquisa de campo, análise dos resultados e conclusões.

**Sidnei Vieira Marinho:** Orientação e contribuição em todas as etapas da pesquisa.

**Simone Sartori:** Apoio na elaboração e revisão do manuscrito, atualização do referencial teórico e discussão