



IURY TEIXEIRA DE SEVILHA GOSLING

**RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES,
CAPACIDADES DINÂMICAS E *PERFORMANCE* DE MEIOS
DE HOSPEDAGEM BRASILEIROS: PROPOSIÇÃO E TESTE
DE UM MODELO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

**LAVRAS – MG
2021**

IURY TEIXEIRA DE SEVILHA GOSLING

**RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES, CAPACIDADES DINÂMICAS E
PERFORMANCE DE MEIOS DE HOSPEDAGEM BRASILEIROS: PROPOSIÇÃO E
TESTE DE UM MODELO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Doutor.

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Gosling, Iury Teixeira de Sevilha.

Relacionamento com Fornecedores, Capacidades Dinâmicas e
de Meios de Hospedagem Brasileiros: Proposição e Teste de um
Modelo em Tempos de Pandemia / Iury Teixeira de Sevilha

Gosling. - 2021.

251 p.

Orientador(a): Cleber Carvalho de Castro.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2021.

Bibliografia.

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Performance Organizacional. 3.
Relacionamento com Fornecedores. I. Castro, Cleber Carvalho de.
II. Título.

IURY TEIXEIRA DE SEVILHA GOSLING

**RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES, CAPACIDADES DINÂMICAS E
PERFORMANCE DE MEIOS DE HOSPEDAGEM BRASILEIROS: PROPOSIÇÃO E
TESTE DE UM MODELO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

**SUPPLIER RELATIONSHIPS, DYNAMIC CAPABILITIES AND
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF BRAZILIAN LODGING FACILITIES:
PROPOSITION AND TEST OF A MODEL IN PANDEMIC TIMES**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 26 de março de 2021

Dr. Luiz Marcelo Antonialli	UFLA
Dr. Dany Flavio Tonelli	UFLA
Dra. Mariana de Freitas Coelho	UFV
Dr. Noel Torres Júnior	UFMG

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

À minha família, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa que tanto amo e que me ensinou o amor pela pesquisa, além de cuidar dos nossos filhos enquanto eu escrevia esta tese.

Aos meus amados filhos, Yves e Fernando, que me enchiam de alegrias nos momentos difíceis.

A minha mãe, que desde sempre me ensinou que estudar é o melhor caminho.

Ao meu pai que me incentivou a seguir em frente.

Ao meu irmão e sobrinhos, que tanto amo e por estarem sempre presentes na minha vida.

Ao meu orientador Prof. Cleber Carvalho de Castro, pelo apoio, paciência e ensinamentos ao longo do caminho.

Aos professores da banca do projeto, Profa. Mariana de Freitas Coelho, Prof. Noel Torres Júnior, Prof. Luiz Marcelo Antonialli, Prof. Cleber Castro, pelas sugestões.

Aos professores da UFLA, que me transformaram em um pesquisador.

Aos meus colegas do mestrado e doutorado do PPGA, em especial a minha amiga Glauca Nésio (*in memoriam*), pelo companheirismo.

A secretária Deila e demais funcionários, pelo acolhimento e ajuda.

RESUMO

A inserção de organizações em redes traz vantagens, tanto financeiras quanto em termos de capital social e relacional. Isso também se aplica aos meios de hospedagem no Brasil. Contextos de exceções, como uma pandemia, reforçam a necessidade de parcerias. Especificamente, os setores ligados ao Turismo foram muito afetados pela pandemia do novo coronavírus, que assolou o mundo desde 2020. Levando-se em consideração que outras exceções podem vir, é relevante propor um modelo em que firmas preparadas para contextos de exceção têm vantagens competitivas em relação às demais. O objetivo desta tese é propor e testar um modelo explicativo da performance de meios de hospedagem brasileiros, a partir do Relacionamento com Fornecedores e das Capacidades Dinâmicas. A relação entre Capacidades Dinâmicas e Performance tem sido bastante discutida na academia. O ineditismo desta proposta se destaca por (1) considerar Relacionamento com Fornecedores um antecedente das Capacidades Dinâmicas; (2) tratar a Ambidestria como Capacidade Dinâmica; (3) estudar Capacidade Sanitária como uma dimensão de Capacidades Dinâmicas; (4) apontar Performance em Operações de Exceção como uma dimensão de Performance Organizacional. Os dados foram coletados por meio de um survey com gestores de meios de hospedagem do Brasil, sendo que a amostra final foi de 320 unidades de observação. O modelo foi testado por meio de Equações Estruturais. Os diversos testes efetuados mostraram a robustez do modelo, inclusive no teste multigrupos, pois a maioria das hipóteses foi confirmada, isto é, o Relacionamento com Fornecedores é composto por Colaboração, Competências de TI e Co-serviços, as Capacidades Dinâmicas (ambidestria, capacidades de inovação, capacidades sanitária, capacidade absorptiva) impactam positivamente a performance organizacional, que, por sua vez, tem como dimensões a performance financeira, a performance em operações de exceção e a performance em inovação.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Performance. Cadeia de Fornecedores de Serviços. Meios de Hospedagem.

ABSTRACT

The insertion of organizations in networks brings advantages, both financially and in terms of social and relational capital. This also applies to lodging facilities in Brazil. Contexts of exceptions, such as a pandemic, reformulate the need for partnerships. Specifically, tourism-related sectors have been greatly affected by the coronavirus pandemic that has ravaged the world since 2020. Taking into consideration that other exceptions may come, it is relevant to propose a model in which firms prepared for exception contexts have competitive advantages over others. The objective of this thesis is to propose and test an explanatory model of the performance of Brazilian lodging facilities, based on Supplier Relationships and Dynamic Capabilities. The relationship between Dynamic Capabilities and Performance has been widely discussed in academia. The novelty of this proposal is highlighted by (1) considering Supplier Relationship as an antecedent of Dynamic Capabilities; (2) treating Ambidexterity as a Dynamic Capability; (3) studying Sanitary Capability as a dimension of Dynamic Capabilities; (4) pointing out Performance in Exception Operations as a dimension of Organizational Performance. The data were collected through a survey with managers of means of lodging in Brazil, and the final sample was 320 observation units. The model was tested by means of Structural Equations. The various tests carried out showed the robustness of the model, including the multi-group test, since most hypotheses were confirmed, i.e., Supplier Relationship is composed of Collaboration, IT Skills and Coservices, Dynamic Capabilities (ambidexterity, innovation capabilities, health capabilities, absorptive capacity) positively impact organizational performance, which, in turn, has as dimensions the financial performance, the performance in exception operations and innovation performance.

Keywords: Dynamic Capabilities. Performance. Service Supply Chain. Hospitality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Impacto mundial do turismo	17
Figura 2 – Artigos na temática	23
Figura 3 – Framework preliminar com base na revisão integrativa realizada.....	82
Figura 4 – Dendograma das classes encontradas	92
Figura 5 – Clusters de palavras dos abstracts dos artigos da revisão integrativa	98
Figura 6 – Modelo proposto	114
Figura 7 – Cálculo do tamanho da amostra	122
Figura 8 – Distribuição z	133
Figura 9 – Modelo final testado.....	146
Figura 10 – Modelo de mensuração testado no SmartPLS.....	148
Figura 11 – Modelo testado (Bootstrapping).....	163
Figura 12 – Modelo de relações significantes	169
Figura 13 – Fluxograma para PLSPredict	175
Figura 14 – Diagrama de importância e <i>performance</i> para Performance Organizacional	182

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo do respondente	130
Gráfico 2 – Unidades habitacionais.....	130
Gráfico 3 – Mapa de prioridades de antecedentes do Construto Performance Organizacional.	183
Gráfico 4 – Mapa de prioridades de indicadores não-padronizados	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa	83
Quadro 2 – Procedimentos metodológicos do estudo	116
Quadro 3 – Especialistas para validação do questionário.....	117
Quadro 4 – Participantes do pré-teste do questionário	117
Quadro 5 – Indicadores dos Construtos.....	118
Quadro 6 – Critérios para uso de SEM.....	123
Quadro 7 – Resultados do teste de hipóteses.....	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentos de texto da classe 2.....	94
Tabela 2 – Segmentos de texto da classe 3.....	95
Tabela 3 – Segmentos de texto da classe 5.....	97
Tabela 4 – Estatísticas Descritivas	125
Tabela 5 – Caracterização dos respondentes e meios de hospedagem	131
Tabela 6 – Resultados das AFEs de construtos unidimensionais	136
Tabela 7 – Resultados das AFEs de construtos bidimensionais.....	138
Tabela 8 – Matriz Rotacionada de Relacionamento com os Fornecedores.....	140
Tabela 9 – Matriz Rotacionada de Capacidades Dinâmicas	142
Tabela 10 – Matriz Rotacionada de Performance Organizacional	144
Tabela 11 – Validade convergente e confiabilidade simples e composta	149
Tabela 12 – Cargas fatoriais do Modelo de Mensuração - construtos de 1ª ordem	150
Tabela 13 – Validade discriminante por meio da matriz de Fornell e Larcker	153
Tabela 14 – Cargas cruzadas dos construtos de 1ª ordem	154
Tabela 15 – Matriz HTMT (construtos de 1ª ordem)	157
Tabela 16 – VIFs dos antecedentes de Performance Organizacional.....	158
Tabela 17 – Avaliação do poder explicativo do modelo a partir de valores de R2.....	159
Tabela 18 – Tamanho do efeito f2.....	160
Tabela 19 – Efeitos totais das relações estruturais	161
Tabela 20 – Resultados do Blindfolding	170
Tabela 21 – Valores de Q2	171
Tabela 22 – Tamanho do efeito preditivo (q2) em Performance Organizacional	173
Tabela 23 – Comparação modelo proposto e modelo naive.....	177
Tabela 24 – Poder preditivo dos construtos do modelo proposto.....	180
Tabela 25 – Importância-Perfomance de antecedentes do Construto Performance Organizacional.....	183
Tabela 26 – Performance de Previsibilidade de indicadores não padronizados.....	185
Tabela 27 – Análise da variância dos grupos	189
Tabela 28 – Análise multigrupos para efeitos totais das diferenças.....	191

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	Variância média extraída
BPM	Business Process Management
BPP	Business Process Performance
BSC	Balance Scorecard Scale
CEOs	Chief Executive Officer
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CR	Composite Reliability
CRM	Customer Relationship Management
CVM	Contingent Valuation Method
DEA	Data Envelopment Analysis
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
FIMIX	Finite Mixture Partial Least Squares
GCS	Gestão de Cadeias de Suprimento
GQ	Gestão de Qualidade
HPWS	High Performance Work Systems
HSC	Hospitality Supply Chain
IPMA	Mapa Importância Performance - Importance Performance Matrix
IS	Integração de Stakeholders
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LM	Modelo de Regressão linear
Matriz HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
MGA-PLS	Multigroup Analysis Partial Least Squares
MTur	Ministério do Turismo
OTAs	Agências Online de Viagens
PA	Performances Ambientais
PF	Performance Financeira
PIB	Produto Interno Bruto
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PSC	Práticas de Sustentabilidade Corporativa

RBV	Resource Based View/Visão Baseada em Recursos
RMSE	Root Mean Squared Error
MAE	Mean Absolut Error
SCM	Supply Chain Management
SEM	Structural Equation Modeling/Modelagem por Equações Estruturais
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ST	Segmentos de Texto
TI	Tecnologia de Informação
UCE	Unidades de Contexto Elementar
UCI	Unidade de Contexto Inicial
UH	Unidades Habitacionais
UNWTO	United Nations World Tourism Organization,
VIFs	Variance Inflation Factors/Fatores de inflação da variância
WTTC	World Travel & Tourism Council
WTTO	Organização Mundial de Turismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos	22
1.1.1	Objetivo geral	22
1.1.2	Objetivos específicos	22
1.2	Justificativa	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Relacionamentos interorganizacionais	26
2.1.1	Redes colaborativas.....	28
2.1.2	Gestão das cadeias de suprimentos.....	32
2.1.3	Relações colaborativas no setor de turismo	36
2.2	Capacidades dinâmicas e seus tipos.....	41
2.2.1	Capacidade relacional.....	45
2.2.2	Capacidade absorptiva.....	46
2.2.3	Capacidade adaptativa	47
2.2.4	Capacidade inovativa.....	47
2.2.5	Ambidestria	48
2.2.6	Capacidade Sanitária.....	50
2.3	<i>Performance</i> organizacional	51
2.4	Análise sistemática bibliográfica em meios de hospedagem.....	53
2.4.1	Artigos alinhados com a visão porteriana de <i>performance</i>	55
2.4.2	<i>Supply chain</i> , fornecedores e relacionamento interorganizacional.....	57
2.4.3	Sustentabilidade e <i>performance</i>	63
2.4.4	Capacidades Dinâmicas: uma visão integrada	66
2.4.4.1	A aprendizagem e a absorção do conhecimento como capacidade.....	67
2.4.4.2	Capacidade Adaptativa: leitura ambiental.....	72
2.4.4.3	Ambidestria como capacidade	72
2.4.4.4	A importância da capacidade Inovativa.....	74
2.4.5	Ouvir clientes: outra capacidade dinâmica?.....	79
3	HIPÓTESES E MODELO PROPOSTO	99
4	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	115
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	124
5.1	Análise preliminar de dados.....	124
5.1.1	Análise de Duplicidade	124
5.1.2	Estatísticas Descritivas.....	125
5.1.3	Análise de Outliers	132

5.1.4	Linearidade.....	133
5.1.5	Análise da normalidade	134
5.1.6	Dimensionalidade dos construtos.....	134
5.2	Análise Fatorial Exploratória Complementar	139
5.3	Análise do modelo proposto	145
5.3.1	Modelo de mensuração	145
5.3.1.1	Validade convergente e confiabilidade.....	147
5.3.1.2	Validade discriminante	153
5.3.1.3	Avaliação da Colinearidade.....	158
5.3.1.4	Análise da qualidade do modelo de mensuração	158
5.3.2	Modelo estrutural.....	160
5.3.2.1	Teste das hipóteses – Bootstraping	161
5.3.2.2	Relevância preditiva (Q^2) e tamanho do efeito de predição (q^2)	170
5.3.2.3	O uso do <i>PLSPredict</i>	173
5.3.2.4	Matriz Importância- <i>Performance</i> (Matriz de Prioridades).....	180
5.4	Análise Multigrupos.....	187
6	CONCLUSÃO	195
6.1	Contribuições acadêmicas teóricas e metodológicas	195
6.2	Implicações gerenciais.....	196
6.3	Implicações sociais	198
6.4	Limitações	199
6.5	Sugestões de estudos futuros	199
	REFERÊNCIAS	201
	APÊNDICES.....	225
	ANEXOS... ..	245

1 INTRODUÇÃO

Desde meados da década de 1990, o olhar de acadêmicos da área de gestão tem se voltado à importância do estudo de redes e de relacionamentos como forma de se obter vantagens sobre os concorrentes, dado que isso ocorria no ambiente empresarial. Nesse contexto, questões sobre confiança, parcerias e alianças passaram a ser vistos como ativos intangíveis de uma empresa. A relevância de estar em rede com fornecedores estratégicos ficou evidente e o estudo de variáveis relacionais com membros de cadeias de suprimento passou a ser objeto de interesse de pesquisadores (PARVATIYAR; SHETH, 1999). Inicialmente, as cadeias de fornecimento estudadas eram, majoritariamente, de bens tangíveis. Com o crescimento da importância do setor de serviços, na atualidade, as cadeias de fornecimento de serviços têm despertado interesse de acadêmicos (BOON-ITT; WONG; WONG, 2017).

Especificamente, transações repetidas com os mesmos fornecedores, nos quais se confia, se configuram como relacionamentos de parceiros da cadeia de suprimentos. Pesquisadores, como Groomroos (2016), Luo *et al.* (2019), dentre outros, estudaram, além dos benefícios, os custos de transação de relacionamentos duradouros. Mais recentemente, surgiu a importância de ir além da parceria com os fornecedores e incluí-los como cocriadores de soluções para o mercado (JU; HOU; YANG, 2020). Características específicas de um fornecedor parceiro e colaborador, somadas aos próprios atributos que conferem *expertise* a uma organização, qualificam-na a obter um desempenho superior no mercado.

Cadeias de suprimentos representam uma estrutura de rede. Isso inclui fornecedores, produtores e distribuidores de forma a transformar matéria-prima em bens e serviços finais (HUANG, 2018).

Baltacioglu *et al.* (2007) definiram cadeias de suprimento de serviços como uma rede de fornecedores, prestadores de serviços, consumidores e outras unidades de apoio que transacionam recursos necessários para produzir, transformar e entregar serviços aos clientes. Os autores salientam a natureza diferente das cadeias de fornecimento de serviços e descrevem os desafios na modelagem de sua estrutura e transações exclusivas (AL-AOMAR; ALSHRAIDEH, 2019).

Cadeias de fornecimento podem ser de produtos ou de serviços (AL-AOMAR; ALSHRAIDEH, 2019). No caso de cadeias de serviços, é de interesse desse trabalho cadeias de fornecimento do setor de hospitalidade. Cabe ressaltar que, na presente tese, a palavra hospitalidade tem o mesmo sentido de meios de hospedagem e se caracteriza, também, pelo aspecto comercial (BOTERILL, 2004), isto é, é uma troca em que se exige remuneração pelo

acolhimento. Essa visão, restrita, contrasta com o propalado por Castelli (2017), Grinover (2007) e Camargo (2004). Para esses autores, a hospitalidade acompanha hábitos da sociedade, estando de acordo com padrões sociais e culturais. Assim, a hospitalidade é uma característica, além de comercial, cultural e social que deve estar presente nas relações humanas acolhedoras e cordiais e se refere não somente aos meios de hospedagem, como também serviços de alimentação, entretenimento, transporte, dentre outros setores que estejam relacionados ao turismo, enquanto setor da economia. Nota-se a diferença que a definição de turismo aqui adotada foi a da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur, 1992), que propõe que o turismo é uma atividade econômica representada pelo conjunto de transações compra e venda de serviços turísticos efetuadas entre os agentes econômicos do turismo. É gerado pelo deslocamento voluntário e temporário de pessoas para fora dos limites da área ou região em que têm residência fixa, por qualquer motivo, excetuando-se o de exercer alguma atividade remunerada no local que visita (EMBRATUR, 1992)¹.

O turismo é indicado como um setor chave do desenvolvimento dos países, gerando emprego e renda, além de movimentar os comércios de regiões turísticas, o que gera impactos sociais, econômicos e ambientais (NATÁRIO *et al.*, 2019). Segundo a *World Travel & Tourism Council* (WTTC), em 2019, os impactos diretos, indiretos e induzidos do setor de Viagens e Turismo foram da ordem de US\$8,9 trilhões (10,3%) no Produto Interno Bruto (PIB) mundial, além da geração de 330 milhões de empregos no mundo, o que representa que um em cada dez empregos estão no setor.

Em 2017, o turismo mundial superou as expectativas de crescimento, com 1.322 bilhão de viajantes internacionais, o que significa um aumento de 7% com relação a 2016, representando o melhor resultado em sete anos (BRASIL, 2018). A importância econômica do setor pode ser verificada na Figura 1.

¹ Retirado de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/gloss%C3%A1rio-do-turismo/67-outros/gloss%C3%A1rio-do-turismo/901-t.html>. Acessado em 20 de março de 2021.

Figura 1 – Impacto mundial do turismo.



Fonte: Brasil (2018, p.23).

Salienta-se que ganhos em exportação de turismo são uma importante fonte de receita para muitos países, especialmente aqueles em desenvolvimento, já que o turismo nesses países pode ajudar a equilibrar a balança comercial nacional. O turismo gera 5 bilhões em exportações por dia no mundo, o que totalizou em US\$1,7 trilhão em exportações de turismo internacional, no ano de 2018, isso representa 7% das exportações mundiais (*United Nations World Tourism Organization*, UNWTO, 2019).

O setor de Viagens e Turismo desempenha um papel importante na promoção da prosperidade, capacitando mulheres, jovens e outros grupos da sociedade. Para a WTTC (2019), os benefícios do setor se estendem muito além de seus impactos diretos em termos de PIB e emprego; há também benefícios indiretos por meio de elos da cadeia de abastecimento para outros setores, tais como restaurantes, agricultura, lavanderias, comércio em geral, bem como seus impactos induzidos. O Brasil é um dos 15 países em que o setor de Viagens e Turismo mais contribui para o PIB nacional, ocupando a 12ª posição, atrás dos Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, Itália, Reino Unido, França, Espanha, México, Índia e Austrália (WTTC, 2019). Ou seja, dentre os 15, somente 3 são países em desenvolvimento, dentre eles, o Brasil.

No Brasil, um dos principais destinos turísticos da América Latina, o setor de Viagens e Turismo cresceu 3% em 2019, superando o crescimento geral da economia de apenas 1,2%. Este crescimento foi impulsionado pelos gastos domésticos, que representaram a maioria (94%) do total dos gastos com turismo no país. De fato, o Brasil é um dos países com maior dependência da demanda doméstica no mundo e, como tal, está fortemente exposto a vários riscos econômicos e geopolíticos na economia doméstica (WTTC, 2020). Nesse sentido, estudar o setor em busca de melhorias de *performance* e mitigação de riscos é fundamental.

Com a crise social, econômica e de saúde, causada pela pandemia da COVID-19, as previsões para o ano de 2020 são de um declínio de 58% a 78% nas chegadas de turistas no mundo inteiro, o que significa uma perda de até US\$ 1,2 trilhão em exportações.

Evidentemente, isso afeta todos os setores relacionados ao turismo, como os de acomodações e transportes (UNWTO, 2019; 2020).

No Brasil, o turismo gerou uma receita cambial de US\$ 5,91 bilhões, em 2019. A oferta hoteleira cresceu 12% de 2017 para 2018 (BRASIL, 2019). Em Minas Gerais, o turismo representa cerca de 12% da atividade econômica no estado, considerando como atividade econômica a quantidade de estabelecimentos de cada setor. Em torno de 8% da população empregada em Minas Gerais trabalha no setor do turismo (MINAS GERAIS, 2020c). Além disso, o número de hóspedes em hotéis de Belo Horizonte, em 2019, atingiu 2,61 milhões, um recorde comparado a todos os anos desde 2008. Um outro recorde atingido, em 2019, foi o de R\$ 20,6 bilhões de reais (MINAS GERAIS, 2020a).

Os países tendem frequentemente a se concentrar no turismo internacional devido à receita obtida. No entanto, o turismo doméstico pode ser uma ferramenta poderosa para gerar emprego e crescimento econômico, assim como reduzir a pobreza e melhorar a infraestrutura (WTTO, 2020).

Nesse contexto, o setor de Viagens e Turismo, por ser impulsionador da economia, tem sido foco de estudos acadêmicos. O Turismo é transdisciplinar e envolve vários campos de conhecimento, tais como Arquitetura, História, Patrimônio, Lazer e Entretenimento, Geografia e Gestão, dentre outros.

O *trade* turístico envolve o poder público, os visitantes, os residentes (moradores locais) e os empreendimentos ligados ao turismo, como meios de hospedagem (hospitalidade), restaurantes, comércio local, agências de turismo, empresas de transporte de passageiros, instituições ligadas ao patrimônio histórico, natural e cultural dos destinos, como museus, parques, mercados, dentre outros (BENI, 2007).

Cabe ressaltar que turista é aquele que sai do seu local de residência, passando pelo menos 24h em outro destino (BRASIL, 2019). Assim, a hospedagem é primordial para o setor de Turismo. Vieira e Hoffmann (2018, p. 193) explicitam a importância do estudo em meios de hospedagem, quando argumentam que, embora o turismo se relacione a várias atividades econômicas, como bares, restaurantes, transporte e entretenimento, é a hospedagem a que está diretamente relacionada à economia do turismo.

Alicerçados em Beni (2007) e Lohmann e Panosso-Neto (2008), Costa e Franco (2018) corroboram, ao afirmarem que “os meios de hospedagem, de modo geral, se destacam como um dos principais elementos da cadeia produtiva do turismo, o que ocorre principalmente pelo fato de exercerem uma atividade tipicamente turística” (COSTA; FRANCO, 2018, p. 25).

Além disso, como visto, o setor é um relevante impulsionador para o desenvolvimento local (THOMAS-FRANÇOIS; VON MASSOW; JOPPE, 2017). O turismo doméstico pode ser uma estratégia poderosa para gerar emprego e crescimento econômico, assim como reduzir a pobreza e melhorar a infraestrutura (WTTO, 2020).

Obviamente, para que isso seja alcançado, é imprescindível que os empreendimentos ligados ao setor apresentem bom desempenho. Sabe-se que, na atualidade, estar ligado a uma rede de empresas é uma forma de se buscar vantagem competitiva (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Segundo Sigala (2008), as empresas podem cooperar e colaborar no compartilhamento de informações, marketing, sincronização de decisões e alinhamento de incentivos para melhorar a competitividade de cada componente da cadeia de suprimentos. Isso ressalta o interesse do estudo de *Supply Chain Management* (SCM) dos meios de hospedagem.

A integração efetiva de componentes em uma cadeia de suprimentos turística pode beneficiar a indústria do turismo como um todo, reduzindo os custos e melhorando a sustentabilidade do setor (WILKE *et al.*, 2019). A integração e colaboração entre parceiros de serviços turísticos incentivam as inovações nos negócios e aumentam o valor agregado dos serviços (HUANG, 2018).

Al-Aomar e Alshraideh (2019) ressaltam a necessidade de se estudar as cadeias de suprimento de serviços, como hotelaria, saúde, dentre outros. Os autores argumentam que uma cadeia de suprimentos de hotéis é uma rede de fornecedores, parceiros logísticos e interessados envolvidos no fornecimento de diferentes produtos e serviços de acomodação para os hóspedes. Essa rede funciona por meio do fluxo de informações (por exemplo, reservas), taxas monetárias nas transações (por exemplo, pagamentos e cobranças) e materiais físicos (por exemplo, alimentos e bebidas). Isso corrobora a noção de Xu e Gursoy (2015) os quais indicam que a cadeia de suprimentos de hotéis entrega bens e serviços de fornecedores iniciais aos clientes finais, em um processo que aumenta o valor agregado.

Uma cadeia de suprimento de meios de hospedagem pode ser vista como uma rede de organizações envolvidas em diferentes atividades, incluindo o fornecimento de vários bens e serviços, tais como alimentos, equipamentos e móveis e até a distribuição e comercialização de acomodações para os clientes (XU; GURSOY, 2015). Especificamente, a cadeia de suprimentos de meios de hospedagem inclui, além de seus fornecedores de materiais e serviços, seus distribuidores, ou seja, agências de viagens e de turismo, que vendem, por exemplo, as acomodações dos hotéis (*Decolar.com, Booking e Tripadvisor*). Nota-se que, assim, a cadeia é vista à montante (fornecedores) e à jusante (distribuidores).

A cadeia de suprimentos é composta por elos críticos que conectam diferentes empresas e parceiros de negócio. Assim, a SCM se ocupa de estudar a melhor inter-relação entre esses parceiros, de forma que haja ampla geração de valor e de desempenho superior para os envolvidos. Especificamente, a aquisição e o processamento de materiais em toda a cadeia de suprimentos de uma empresa de serviços hoteleiros tem sido, mais recentemente, objeto de interesse de acadêmicos (AL-AOMAR; ALSHRAIDEH, 2019).

Em termos de suporte teórico, os estudos de cadeias de suprimento se apoiam, comumente, na visão baseada em recursos (RBV). Essa teoria postula que os recursos e capacidades de uma empresa fornecem vantagem competitiva (WERNERFELT, 1989).

Como uma extensão da RBV, a teoria relacional considera que vantagem competitiva também pode ser originada de interorganizações, isto é, redes de empresas e relacionamentos (DYER; SINGH, 1998). A teoria relacional pressupõe que a colaboração entre organizações cria valor mediante parcerias exclusivas entre os envolvidos. Isso exige que os parceiros invistam em vários ativos, compartilhem conhecimento e aprendizado, combinem recursos e capacidades para criar novos produtos e serviços (ABOELMAGED, 2018). Para o autor, o papel dos fornecedores no setor de hospitalidade é muito crítico e crucial para a busca por vantagens competitivas.

Nesse contexto relacional, construtos como confiança e colaboração entre atores da hospitalidade podem gerar vantagens adicionais aos envolvidos. Os parceiros buscam maneiras de desenvolver relacionamentos de longo prazo que visam a melhor utilização de recursos, compartilhamento de riscos e aumento da eficiência e eficácia dos processos (BOUÇAS-DASILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020; ZHONG *et al.*, 2016).

O estudo da estratégia organizacional é muito amplo e conta com diversas abordagens (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Chama a atenção, entretanto, duas visões quase opostas: (1) a porteriana (escola de posicionamento), em que a fonte de vantagem competitiva deriva do posicionamento da firma, em termos de se defender de forças que possam interferir negativamente em seus resultados e (2) a visão baseada em recursos, que explica a vantagem competitiva da firma, a partir de fatores internos (MARTINS *et al.*, 2014).

Autores alinhados com a RBV propõem que recursos valiosos, raros, de difícil imitação e não facilmente substituíveis são fonte de melhor desempenho (BARNEY, 1991). É possível perceber que essa proposta oferece uma visão mais estática dos recursos. Assim, derivadas dos recursos da RBV, as capacidades dinâmicas trazem um contexto mais aberto, já que podem ser traduzidas como a habilidade das firmas de criar, estender ou modificar seus recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para fazê-lo, firmas precisam se concentrar em aspectos como

inovação tecnológica, fusões e alianças estratégicas (HELFAT; PETERAF, 2009). Cabe salientar que esta tese assume que alianças estratégicas podem ser vistas como relacionamento com fornecedores.

Assim como vários estudiosos da RBV e das capacidades dinâmicas, Barney (1991) salienta que essas abordagens levam a um desempenho superior. Porém, estudos como o de Garrido (2020) não comprovam que todas as dimensões de capacidades dinâmicas aumentam o desempenho organizacional. Assim, evidencia-se que mais estudos devem tratar dessa relação entre as variáveis, a qual é teoricamente bem fundamentada, porém, ainda empiricamente controversa.

Os efeitos da crise da COVID-19 são identificados no setor de turismo em Minas Gerais, no declínio da ocupação hoteleira no estado, atingindo a baixíssima taxa de ocupação de 16,51%, em abril de 2020, uma queda de 42,64% em relação ao mesmo período de 2019. Além disso, em maio, 51,68% dos hotéis em Belo Horizonte foram fechados em 2020. Em Minas Gerais, o prejuízo acumulado no período de maio a abril de 2020 atingiu R\$ 5,04 bilhões e, embora o Ministério do Turismo tenha direcionado R\$ 5 bilhões para apoiar empresas do setor, isso pode não bastar para ajudar o setor no estado (MINAS GERAIS-a, 2020).

A WTTO (2020) afirma que o turismo doméstico provavelmente será um fator chave na recuperação inicial do setor a partir da COVID-19. Nesse sentido, estudo do Observatório de Turismo de Minas Gerais, ligado à Secretaria de Turismo do Estado, corrobora essa afirmativa, uma vez que se espera a retomada do setor pós-crise, embora lentamente. Nesse estudo, 39% dos respondentes afirmou ter o intento de fazer um grande investimento em viagens. As tendências gerais e para o estado de Minas Gerais serão de turismo cultural, ecoturismo e turismo responsável (MINAS GERAIS-b, 2020).

O mesmo estudo ressalta que o setor também terá um efeito dominó econômico positivo sobre fornecedores em toda a cadeia de suprimentos. Isso justifica o estudo de meios de hospedagem brasileiros.

Para a WTTO (2020), a importância de adotar uma abordagem estratégica, baseada em fatos e experiências, e assegurar a continuidade dos negócios, é o que permanece central para a gestão bem-sucedida e a rápida recuperação da crise. Em busca da recuperação do setor após a COVID-19, a WTTO (2020) recomenda a facilitação de viagens, a flexibilização das políticas fiscais, a introdução e a implementação de políticas, a remoção de barreiras, a promoção de incentivos, bem como o apoio aos destinos. Nesse contexto, o WTTC (2020) lançou protocolos globais com o objetivo de restabelecer a confiança dos consumidores para que eles possam viajar com segurança, uma vez que as restrições sejam levantadas. Nesse contexto, como já

dito, o papel de empreendimentos do setor é fundamental no apoio a tais protocolos. Obviamente, isso atinge diretamente o setor de hospedagem, visto que os visitantes, bem como os trabalhadores, devem ter sua saúde resguardada. Entender os fatores que levam a uma *performance* superior de meios de hospedagem brasileiros pode ter um efeito dominó em toda a economia do Turismo, isto é, aumentar a competitividade do destino onde a firma está inserida, influenciando a geração de empregos em setores correlatos, como comércio em geral, transportes, restaurantes, excursões e até políticas públicas.

A partir de tudo que já fora exposto, o problema de pesquisa a ser abordado neste estudo é: *“em que medida o Relacionamento com Fornecedores e Capacidades Dinâmicas influenciam a Performance dos meios de hospedagem do Brasil, em contexto de pandemia?”*

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é propor e testar um modelo explicativo da performance de meios de hospedagem brasileiros em contexto de pandemias, a partir do Relacionamento com Fornecedores e das Capacidades Dinâmicas.

1.1.2 Objetivos específicos

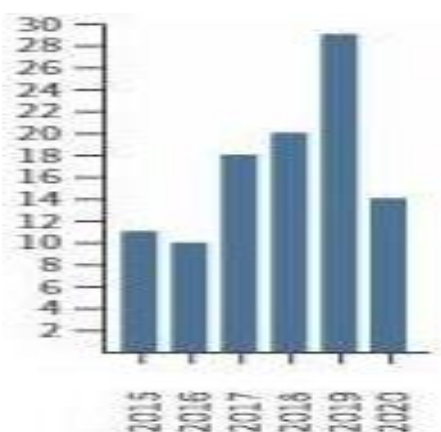
Para se atingir o objetivo geral destacado, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) propor e testar o construto “Capacidades Sanitárias” como nova capacidade dinâmica para o período de crise sanitária;
- b) propor e testar o construto “Performance em Operações de Exceção” como nova dimensão de desempenho de hotéis para o período de crise sanitária;
- c) validar e testar um modelo das relações entre relacionamento com fornecedores, capacidades dinâmicas e performance organizacional para o contexto de meios de hospedagem;
- d) testar o modelo proposto para subgrupos dentro da amostra.

1.2 Justificativa

Existem relativamente poucos estudos sobre *supply chain management* em hotéis. Pesquisa feita, em julho de 2020, na *Web of Science*, com os termos “*supply chain*” AND “*hotel*” em Tópicos, no período de 2015 a 2020, na categoria artigos, retornou 102 resultados. As publicações sobre a temática têm crescido, com pico em 2019. Em relação a 2020, a pesquisa se referiu aos primeiros meses de 2020, mas parece haver uma tendência de continuidade de crescimento nesse ano (FIGURA 2). Ressalta-se que a pandemia pode ter mudado o foco de estudos, o que pode ter diminuído o ritmo de publicações nessa temática.

Figura 2 – Artigos na temática.



Fonte: Web of Science (2020).

Em periódicos brasileiros de impacto, sobre cadeias de suprimentos e hospedagem, foram encontrados 7 artigos científicos publicados entre 2015 e 2020. Esse foi o resultado da pesquisa por “Cadeias” e “hotéis” na categoria resumo na base *Spell* e em busca semelhante no *Scholar Google*, filtrando os resultados para periódicos de turismo listados no *Qualis/Capes* (2013-2016).

Tais dados evidenciam que a gestão de cadeias de suprimento em meios de hospedagem é um tema que desperta interesse recente, mas que ainda tem pouca publicação científica. Isso mostra que o tema tem tanto potencial quanto lacunas a serem exploradas.

Estudos de gerenciamento de suprimentos no domínio do serviço ainda são limitados em comparação com o setor manufatureiro (AL-AOMAR; ALSHRAIDEH, 2019). Especificamente, Huang (2018) afirma que pesquisas que investigam o desempenho da cadeia de suprimentos no turismo são limitadas.

Por outro lado, é evidente que firmas tiveram e terão que rever suas rotinas e processos de gestão de serviços. Em 2020, houve tentativas de vários autores de diversas áreas de entender a COVID-19 e seus impactos. Especificamente, na pesquisa acadêmica brasileira em Turismo, Coelho e Feder-Mayer (2020) foram pioneiras ao trazerem à tona os impactos da Covid-19 sobre a gestão de serviços turísticos. Para as autoras, “é inevitável o impacto da atual pandemia nos processos interativos, por meio do desenvolvimento de novas práticas e protocolos de serviços” (COELHO; FEDER-MAYER, 2020, p.3701).

A partir daí, vários periódicos da área publicaram volumes especiais, com artigos sobre a temática, mas não foi encontrado, ainda assim, algum que tratasse especificamente da cadeia de suprimentos em meios de hospedagem. Ressalta-se, nesse caso, o artigo de Kalaoum, Sousa e Trigo (2021), que traz uma reflexão sobre novas formas de manifestação da hospitalidade (sanitária) em meios de hospedagem e desenvolvem esse conceito para que se faça um planejamento do turismo pós-pandemia. Para os autores, novos protocolos e processos deverão ser desenvolvidos para minimizar surpresas em crises pandêmicas futuras.

Segundo Xu e Gursoy (2015), embora estudos de gerenciamento da cadeia de suprimentos não sejam raros, o exame das cadeias de fornecimento de hospitalidade está apenas florescendo. Os autores sustentam, assim, a necessidade de mais estudos científicos sobre a *hospitality supply chain* (HSC). O presente estudo, portanto, ao focar nesse setor, tenta contribuir para um entendimento mais amplo da temática. Adicionalmente, como o Turismo foi um dos setores que mais perdeu receita com a pandemia, é *mister* conseguir entender o que leva à uma performance superior, a partir da perspectiva dos gestores. Casos de sucesso podem virar benchmarking e ajudar outros meios de hospedagem nesse contexto.

Para Wang *et al.* (2015), as cadeias de suprimentos são a espinha dorsal de setores de serviços. Assim, os autores argumentam que tais cadeias precisam de mais atenção dos pesquisadores, especialmente em termos de desenvolvimento de modelos quantitativos.

Nesse sentido, a presente tese pretende mitigar essas lacunas encontradas até o momento, ao abordar, de forma quantitativa, relações entre variáveis referentes às cadeias de suprimentos em serviços, especialmente, em meios de hospedagem, capacidades dinâmicas e desempenho.

Teece *et al.* (1997) definem capacidades dinâmicas como a habilidade das empresas de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidarem com mudanças ambientais rápidas (MARTINS *et al.*, 2014). Nesse sentido, torna-se relevante investigar o quanto esse *framework* se adequa para análise de desempenho de firmas, considerando-se o contexto de súbita e inesperada mudança do ambiente externo, como a pandemia.

Esta tese defende que o Relacionamento com Fornecedores, mediado pelas Capacidades Dinâmicas de hotéis, leva a uma *Performance* Organizacional superior. O estudo de Wilke *et al.* (2019) foi basilar no desenvolvimento do presente trabalho, pois apresenta um modelo em que Integração Interorganizacional impacta Capacidades (absortiva, adaptativa e inovativa), que por sua vez, impactam o Desempenho de hotéis. Apesar desse modelo guardar semelhança com o raciocínio aqui empreendido, nota-se que, em termos de novidade teórica e metodológica, pretende-se, a partir da realidade da pandemia (1) propor um modelo mais abrangente que elenque mais variáveis de integração vertical (Relacionamento com Fornecedores) e de Capacidades dos hotéis; (2) agregar um construto de Capacidade Sanitária às demais capacidades já conhecidas da literatura; (3) propor uma nova dimensão para o construto *Performance*, qual seja, a *Performance* em Operações de Exceção, isto é, o desempenho obtido pelos meios de hospedagem frente aos seus processos e protocolos relativos às pandemias ou situações não-rotineiras que tenham impacto direto e relevante na atuação desse setor.

Ressalta-se, portanto, a validação de novos construtos, bem como a sua inserção em uma rede nomológica que traz relações ainda não propostas, nem testadas, como contribuições teóricas e metodológicas da presente tese. Isso posto, resta claro que um estudo que valide a importância dos fornecedores como vetores de desempenho superior pode ser apoio tanto para a gestão hoteleira como para governantes, em termos de conduzirem a políticas públicas que valorizem, por exemplo, os fornecedores locais para o desenvolvimento regional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando entender os antecedentes de *performance* organizacional no setor de hospedagem, é necessário estabelecer alguns marcos teóricos para o desenvolvimento do problema de pesquisa.

Tais referenciais servem para construir um modelo contendo: 1) os relacionamentos interorganizacionais em forma de redes colaborativas; 2) as capacidades dinâmicas das organizações envolvidas nesses relacionamentos; 3) o desempenho das organizações, mensurado em termos de *Performance* Financeira, *Performance* em Inovação e *Performance* em Operações de Exceção². Cada elemento do modelo dá conta de uma etapa no funcionamento de uma rede colaborativa, embora não haja uma ordem cronológica estrita com um sentido somente. De modo geral, o modelo proposto visa explicar a *performance* das organizações em termos das suas capacidades dinâmicas que, por sua vez, funcionam como mediadoras dos relacionamentos interorganizacionais em redes colaborativas.

A seção teórica, a seguir, se estrutura da seguinte forma: primeiro, apresenta-se a abordagem em redes como forma de estudo de relacionamentos interorganizacionais, destacando os tipos de rede descritos na literatura que são pertinentes ao presente estudo. Em seguida, introduz-se o assunto da gestão de cadeias de suprimento, ainda no marco mais amplo de relações interorganizacionais. Posteriormente, há uma apresentação das capacidades dinâmicas, ressaltando aquelas que são relevantes ao modelo proposto. Logo após, a questão da *performance* é discutida junto com a problemática de sua correlação com capacidades dinâmicas. Por fim, o modelo proposto é apresentado em sua totalidade e algumas hipóteses são definidas.

2.1 Relacionamentos interorganizacionais

A tendência no campo de serviços em direção a colaborações interorganizacionais (CHENG; SHEU, 2017) e a formação de redes colaborativas não é novidade no mundo organizacional e é possível observar um aumento no número de redes associativas entre firmas em períodos de crise econômica, como entre 1918 e 1919, ou entre 1945 e 1955 (SILVEIRA, 2016). No século XXI, as firmas se encontram diante de novos desafios que criam um contexto

² *Performance* em Operações de Exceção é uma dimensão de *Performance* Organizacional, como um novo construto ainda não tratado na literatura.

de instabilidade e mudança acelerada, caracterizado principalmente pela “incorporação de novas tecnologias organizacionais” (TIGRE, 1998, p. 88) e pela globalização.

Antes mesmo de uma abordagem de redes propriamente dita, a ideia de cooperação já havia sido identificada como parte fundamental do funcionamento de uma firma (BARNARD, 1956). Durante a década de 1980, a colaboração foi conceituada e estudada em termos de estratégias organizacionais (ASTLEY, 1984). Pode-se entender a colaboração como um processo no qual atores visam solucionar um problema da melhor maneira possível, ou mesmo como uma forma de atuação de uma firma que procura acessar o conhecimento de outras firmas para alcançar vantagens competitivas no mercado (KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998). Logo, é possível localizar o estudo das redes como subárea no campo mais amplo dos estudos de relacionamentos interorganizacionais. Esse campo, como o nome já indica, trata dos tipos, origens, padrões e consequências das relações entre organizações.

As redes, bem como as alianças que as compõem, podem ser entendidas como tipos de relacionamentos interorganizacionais (CARVALHO, 2016). Uma rede também pode ser definida como uma estratégia de cooperação, ou seja, como uma forma de relacionamento interorganizacional adotado por firmas para atuar em ambientes competitivos e instáveis, visando adquirir vantagens competitivas por meio do compartilhamento de conhecimento, de recursos e de aprendizado mútuo (MOZZATO; GOLLO, 2011, p. 228).

Além das teorias sobre relações interorganizacionais em rede, a literatura sobre “*supply chain management*” complementa o modelo teórico a ser proposto. O termo gestão de cadeia de suprimento (*Supply Chain Management*) foi introduzido na década de 1980, na mesma época que o paradigma de redes emergia (MEHDIKHANI; VALMOHAMMADI, 2019). Esse termo se refere à gestão efetiva de três fluxos complementares: material, informacional e financeiro, entre uma firma e seus parceiros. Mentzner *et al.* (2001) definiram a gestão de cadeias de suprimento como a coordenação estratégica e sistêmica das funções tradicionais de um negócio dentro e entre organizações que compõe a cadeia como forma de melhorar a *performance* em longo prazo de cada organização individualmente, e da cadeia de suprimentos como um todo.

Em suma, o modelo teórico a ser delineado se baseia no estudo de relacionamentos interorganizacionais, compreendidos aqui em termos da gestão de cadeias de suprimento. Tais conceitos são apropriados para o estudo de organizações no setor de hospedagem e turismo, como será argumentado em cada subseção adiante, pois salientam os aspectos relevantes para o entendimento da *performance* de organizações.

2.1.1 Redes colaborativas

Para lidar com o “amplo conjunto de exigências competitivas que a virada de século apontava” (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010, p. 462), as redes de firmas começam a aparecer na década de 1980 de forma mais estruturada. Tais exigências competitivas dizem respeito a um ambiente no qual é necessária uma estrutura dinâmica, descentralizada, que potencialize ganhos, ao mesmo tempo evite a perda de autonomia e flexibilidade de cada firma em possíveis relações de colaboração. As contingências do mercado dizem respeito a uma reestruturação produtiva, na qual há renovada pressão para redução de custos e aumento de produtividade (MATOS; FINIMUNDI, 2017). Contribuem para essa mudança mais ampla, a aceleração na mudança tecnológica e a diversificação da demanda (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

A globalização, entendida como processo de internacionalização crescente das relações sociais, mediada pelo surgimento de novas tecnologias de comunicação e transporte, que afeta as distâncias espaciais e as estruturas temporais da interação (GIDDENS, 1990), também fomenta a formação de redes. Em um mercado internacionalizado, pequenas e médias empresas (PMEs) se veem diante de competidores com os quais não tinham contato anteriormente. O sucesso das empresas do Vale do Silício nos Estados Unidos, nos quais há aglomeração de firmas especializadas em alta tecnologia, bem como os distritos industriais italianos, motivam também a criação de políticas públicas de incentivo formação de redes de colaboração locais (SAMPAIO; MARINI; SANTOS, 2018).

Diferente da forma mercado ou da forma hierárquica burocrática, redes são formas organizacionais caracterizadas, principalmente, pela multilateralidade das conexões entre seus entes e pela cooperação, tendo em vista objetivos comuns variados e pela ausência de uma autoridade central e centralizadora. A própria ideia de rede está fundamentada em uma identidade organizacional coletiva, compartilhada pelos membros de uma organização. Em uma rede, essa identidade emerge do vínculo contínuo de cooperação com a finalidade de gerar vantagens em relação a outras organizações fora da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014, p. 529). Balestrin e Verschoore (2014) destacam a estratégia como traço distintivo da rede em comparação a outras formas organizacionais. Uma estratégia da rede tem ênfase predominantemente coletiva, ou seja, parte de um conjunto de organizações relacionadas e tem como fim a vantagem competitiva da rede em relação a organizações fora dela. O “dentro” e o “fora” da rede são definidos pela identidade compartilhada pelos seus membros que criam barreiras institucionais de fronteira. A estrutura das redes é caracterizada pelas relações

horizontais e diferenciadas entre atores que a reproduzem cotidianamente, diferentemente de uma estrutura hierárquica clássica. Além disso, redes são organizadas em torno de processos coletivos, ou seja, cadeias de tarefas coordenadas que visam à realização de um objetivo comum.

Há múltiplas definições de rede na literatura especializada. Castells (1999) define rede como um conjunto de nós interconectados, ou seja, uma rede é um conjunto de nós e laços indicando relações entre indivíduos, grupos ou organizações. Todeva (2006, p. 15) define redes como “conjuntos de transações repetitivas, baseados na estrutura e formação relacional com fronteiras dinâmicas e que compreendem elementos interconectados (atores, recursos e atividades)”. No entanto, destacam-se aqui três tipologias ou definições de rede na literatura: a tipologia de Grandori e Soda (1995), a de Marcon e Moinet (2001) e a de Granovetter (1985).

Grandori e Soda (1995) estabeleceram uma tipologia, a partir de revisão sistemática da literatura sobre redes, disponível na época. Na literatura, Grandori e Soda (1995, p. 193) encontraram mecanismos específicos de se fazer redes, dentre os quais se destacam: coordenação social e controle, correspondendo ao lado social das redes; integração e ligação de papéis e unidades; uso de *staff* específico para a coordenação da rede; relações de autoridade e relações hierárquicas; sistemas de planejamento e sistemas de controle; sistemas de incentivo; sistemas de seleção; sistemas de informação; infraestrutura e apoio público.

Tais mecanismos dizem respeito ao que faz com que uma rede funcione de determinada maneira. Junto a eles, Grandori e Soda (1995, p. 198) destacaram formas de rede: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. No cruzamento entre formas e mecanismos, chega-se ao seguinte esquema classificatório: redes sociais simétricas e assimétricas; redes burocráticas simétricas e assimétricas; redes proprietárias simétricas e assimétricas. A divisão entre redes sociais, burocráticas e proprietárias dizem respeito ao teor de formalidade nas relações entre firmas.

Uma rede social é caracterizada por elos regidos por mecanismos informais, enquanto uma rede burocrática é constituída por contratos formais com objetivos específicos, e uma rede proprietária é regida por acordos que determinam direitos de propriedade entre as organizações. Redes sociais são simétricas quando não possuem uma firma central, de modo que todos os envolvidos influenciam da mesma forma as atividades conjuntas, e são assimétricas quando há uma firma central que estabelece contratos com as outras partes, geralmente para gerir produtos e serviços negociados entre as firmas. Redes burocráticas simétricas geralmente tomam a forma de associações que regulamentam acordos formais entre firmas com objetivo de garantir igualdade nas relações entre as partes. Redes burocráticas assimétricas não contam com uma

organização central regulamentadora das relações de contrato. Redes proprietárias simétricas são joint ventures, reguladas por acordos de P&D focando em avanços tecnológicos. Redes proprietárias assimétricas são capital ventures, nas quais a relação entre investidor e empresa é regida por acordos específicos em que não há paridade de poder.

Assim, os autores criam um esquema classificatório baseado em formas, especificada pela natureza das relações que compõem a rede. Além disso, a categorização se dá por mecanismos, isto é, as forças que modelam o teor das relações na rede e seu funcionamento.

Para Marcon e Moinet (2001), uma rede deve ser entendida como realidade em movimento, isto é, enquanto um “projeto que se inscreve num campo de ação” (FACHINELLI; MARCON; MOINET, 2001). Para designar essa realidade dinâmica, usam o termo estratégia-rede (MARCON; MOINET, 2001). Uma rede é caracterizada pelo seu funcionamento que, por sua vez, é determinado pelos laços entre os atores que a compõem. Destarte, Marcon e Moinet (2001) usam dois critérios para sua tipologia: formalidade e simetria (horizontalidade). Dessa forma, uma rede pode ser mais formal nas suas relações, usando contratos e regulamentos oficiais para gerir as atividades conjuntas; ou mais informal, firmando-se por laços interpessoais de amizade e confiança.

Quanto ao outro critério, a rede pode ser simétrica (horizontal), no sentido de não haver um diferencial claro de poder entre firmas e, sim, um foco no compartilhamento de conhecimento e recursos; ou assimétrica (vertical), quando há uma firma central que organiza o funcionamento da rede mediante contratos com firmas que geralmente agem como fornecedores ou distribuidores numa cadeia produtiva.

Granovetter (1983, 1985, 1992) desenvolveu a teoria da força dos laços, usando o conceito de *embeddedness* (traduzida daqui em diante como enraizamento). Tomando como ponto de partida um ator hipotético, seja uma pessoa ou uma organização, Granovetter (1983) argumentaria que este pode ter laços fortes ou fracos com outros atores. Laços fracos são aqueles que ligam, por exemplo, uma pessoa a um conhecido. Um laço fraco não envolve necessariamente compromissos normativos como concordância acerca de valores e objetivos, ou engajamento afetivo intenso, como numa relação entre mãe e filho. Geralmente, um laço do tipo fraco envolve atores diferentes com conexões tênues entre si. Diferentemente, atores com laços fortes costumam ter mais similaridades, formando uma rede mais homogênea que compartilha de normas e objetivos iguais ou alinhados.

O enraizamento (*embeddedness*) do ator em uma rede diz respeito ao teor de seus laços e se define em duas dimensões: relacional e estrutural. O enraizamento estrutural diz respeito à posição do ator na rede, isto é, como o ator está posicionado em relação e diferentemente de

outros atores na mesma rede. O enraizamento relacional diz respeito à coesão da rede e à natureza das relações, enfatizando o papel da confiança e da cooperação no teor dos laços. Laços fracos são caracterizados por alto nível de formalização e relações de curto prazo, enquanto laços fortes envolvem relações mais próximas, transações repetidas e negociações baseadas em valores compartilhados informalmente. Diante desse aparato conceitual, podem-se apontar alguns desdobramentos da aplicação da teoria da força dos laços no estudo de redes de relações interorganizacionais. Primeiro, a força dos laços numa rede foi correlacionada ao seu potencial de inovação, à sua capacidade de compartilhamento de conhecimento e à sua produtividade (AHUJA, 2000; INKPEN; TSANG, 2005). Laços fortes não funcionam como pontes, ou seja, como contatos não redundantes com atores distantes e diferentes (GRANOVETTER, 1983; BURT, 2017). Laços fracos não são pontes necessariamente, mas pontes tendem a ser laços fracos. Essa é a força dos laços fracos (GRANOVETTER, 1983).

Enquanto laços fracos são importantes para firmas, pois favorecem o contato com recursos e capacidades diversas que não são acessíveis em seu ambiente mais próximo, laços fortes são importantes para lidar com a incerteza do ambiente e para o fornecimento estável de ideias, informações e apoio operacional. Por outro lado, laços fracos são mais instáveis, ao passo que laços fortes podem levar à redundância e ao engessamento da rede. Destarte, Granovetter (1983) enfatiza a importância de apreender a natureza dos laços em uma rede para entender sua dinâmica de funcionamento.

Uma rede composta somente ou primariamente de laços fracos pode favorecer um maior fluxo de troca de informações e, por conseguinte, traz maior potencial de inovação. Isso porque, em uma rede de laços fracos, não há compromissos normativos e concordâncias tão bem estabelecidas como numa rede de laços fortes, ou seja, os atores não são muito similares em seus conhecimentos, valores e habilidades (SOCZKA, 2005). Outra contribuição importante da teoria da força dos laços de Granovetter (1983) é esta considerar que relações econômicas estão sempre enraizadas em relações sociais, ou seja, dizer que questões de confiança, motivação, poder e expectativas são importantes no funcionamento de uma rede.

Diante dessas tipologias de rede, algumas conclusões parciais podem ser colocadas. As tipologias enfatizam (1) a posição da organização na rede - o *embeddedness* estrutural como definido por Granovetter (1983); (2) a distinção entre simetria e assimetria em Marcon e Moinet (2001) e Grandori e Soda (1995) e (3) a natureza dos relacionamentos interorganizacionais na rede, isto é, o *embeddedness* relacional na teoria de Granovetter (1983), as distinções formal/informal na tipologia de Marcon e Moinet (2001) e burocrática/social/proprietária na tipologia de Grandori e Soda (1995).

Ressalta-se que Marcon e Moinet (2001) usam o conceito de redes verticais como sinônimo de cadeias de suprimentos, abordado, a seguir. Note-se que, no presente trabalho, também se usam os dois termos de forma intercambiável e com o mesmo significado.

2.1.2 Gestão das cadeias de suprimentos

Uma cadeia de suprimentos é uma rede de cadeia de valor composta por entidades funcionais individuais comprometidas a fornecer recursos e informações com o intuito de alcançar de maneira eficiente os objetivos dos envolvidos e o fluxo de trocas entre as partes (BIDHANDI; VALMOHAMMADI, 2017). Relacionamentos numa cadeia de suprimentos podem vir a gerar vantagens competitivas, posto que esses laços permitem criação de valor superior em comparação a outras organizações.

A gestão de uma cadeia de suprimentos tem como objetivo principal reunir recursos e conhecimentos das organizações envolvidas de modo a alcançar benefícios mútuos. Em outras palavras, a gestão da cadeia de suprimentos visa aprimorar a *colaboração na* cadeia de suprimentos, entendida como o trabalho conjunto de duas ou mais organizações autônomas que buscam planejar e executar operações na cadeia (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

Relacionamentos colaborativos em uma cadeia de suprimentos podem ajudar a organização a compartilhar riscos, acessar recursos complementares, reduzir custos transacionais, aumentar produtividade e aumentar *performance* (MENTZER *et al.*, 2000). O princípio básico da gestão de cadeias de suprimento é que integração e cooperação entre membros da mesma cadeia resultam em cocriação de valor e *performance* superior para os participantes (MARTINS *et al.*, 2017).

Cumprir mencionar que, comparativamente, há maior complexidade e diversidade nas atividades de gestão referentes à estrutura de operações, à distribuição de responsabilidades, à formação de processos, ao papel e ao poder decisório dos atores na cadeia e às formas de cooperação entre todos os membros de um processo de cadeia de suprimento, que passa pela produção até o consumo. Cadeias de suprimento também estão sob novas pressões devido ao novo cenário econômico. Questões relativas à sustentabilidade, produção eficaz e relação custo-benefício provocam o sentimento de que há, cada vez, mais necessidade de colaboração entre membros de uma cadeia de suprimentos (MEHDIKHANI; VALMOHAMMADI, 2019).

Os termos colaboração em cadeia de suprimentos (*supply chain collaboration*) e integração da cadeia de suprimentos (*supply chain integration*) são usados de maneira indiferenciada na literatura (CAO; ZHANG, 2011). Não obstante, o termo integração se refere

ao controle unificado de uma série de processos outrora realizados de maneira independente, enquanto o conceito de colaboração enfatiza a natureza relacional da gestão, seja por meio de contratos ou por relações menos formais (CAO; ZHANG, 2011, p. 163).

Há duas dimensões na gestão da cadeia de suprimentos, tendo em vista sua dimensão colaborativa: a dimensão processual e a dimensão relacional. Do ponto de vista processual, a gestão da cadeia de suprimentos visa concatenar operações de organizações distintas visando atingir objetivos comuns, logo, há grande ênfase no planejamento e na execução ordenada de processos concomitantes. Do ponto de vista relacional, a gestão da cadeia toma como objeto os laços propriamente ditos entre membros da cadeia, enfatizando a qualidade da comunicação, da troca de informações e recursos, os tipos de vínculo distintos e a mutualidade dos benefícios adquiridos pela colaboração.

Embora não haja consenso geral na literatura acerca de quais dimensões das relações entre membros da cadeia de suprimento são relevantes, há alguns temas que se repetem como, por exemplo, compartilhamento de informação, cooperação entre parceiros, integração logística, alinhamento de objetivos, entre outros (KETCHEN; HULT, 2007). No entanto, o modelo proposto por Cao e Zhang (2011) parece ser satisfatório para os fins desta pesquisa. Segundo os autores, a gestão da cadeia de suprimentos envolve sete componentes: compartilhamento de informação, congruência de objetivos, sincronização de decisão, alinhamento de incentivos, compartilhamento de recursos, comunicação colaborativa e criação conjunta de conhecimento e serviços.

Quanto ao primeiro elemento - compartilhamento de informação - há vasta literatura (KHAN *et al.*, 2016) e alguns pesquisadores consideram que o compartilhar de conhecimento e informação é fundamental na gestão de cadeias de suprimento (OLORUNNIWO; LI, 2010). Tal importância se deve à complexidade dos fluxos que compõem uma cadeia de suprimentos, quais sejam, fluxos de materiais, produtos, ordens, entregas, pagamentos, serviços, entre outros. Para gerir de maneira apropriada uma grande quantidade de elementos diversos, é crucial que cada parte da cadeia seja capaz de reconhecer as lacunas de conhecimento nos seus pares, identificar as informações relevantes que devem ser compartilhadas e passá-las para os atores certos, além de desenvolver conhecimentos e recursos pertinentes com as informações que fluem pela cadeia. Assim, o compartilhamento de conhecimento entre parceiros numa cadeia de suprimento aumenta as capacidades das organizações (DESOUZA *et al.*, 2003).

Tal importância do compartilhamento de informação e conhecimento também se justifica pelas diferenças de informações entre parceiros localizados em estágios diferentes da cadeia de suprimentos (SMITH, 2008). É preciso distinguir, rapidamente, informação de

conhecimento para justificar a menção repetida dos dois termos em separado. Informação é um conjunto de dados investido de algum significado contextual, enquanto dados são quaisquer conjuntos de fatos discretos sem ligação necessária entre si ou aplicação prática. Conhecimento é informação aplicada no processo de resolução de problemas, tomada de decisões e tarefas (KANKANHALLI *et al.*, 2005). Entre organizações em uma cadeia de suprimentos, o compartilhamento de conhecimento permite planejamento conjunto para alcançar objetivos comuns, em vez de ganhos individuais, fomenta desenvolvimento de novo conhecimento pelo aprendizado mútuo (XU *et al.*, 2017). Num contexto de serviços, o compartilhamento de conhecimento é crucial e exige distribuição eficiente de conhecimento sobre preferências de clientes, variações na demanda e mudanças ambientais, para que firmas possam atender as necessidades de seus clientes da melhor forma possível (KIM *et al.*, 2006).

Com um processo efetivo de compartilhamento de conhecimento, as atividades da firma serão geridas de maneira mais eficaz e a cadeia de suprimentos será mais flexível às variações ambientais, o que pode levar a melhores serviços e produtos (WALKER *et al.*, 2014). Em suma, o compartilhamento de informações significa a disponibilidade de organizações para compartilhar dados estratégicos com outras organizações visando à realização coordenada de operações benéficas para cada uma e para todas as organizações em rede.

A congruência de objetivos diz respeito ao quanto cada organização na cadeia acredita que seus objetivos específicos são satisfeitos, enquanto trabalham para realizar os objetivos da cadeia. Em outras palavras, trata-se de alinhar os objetivos específicos de cada firma com os objetivos gerais da cadeia.

A sincronização das decisões se refere ao processo pelo qual os participantes da cadeia orquestram decisões de maneira planejada, de modo a otimizar os benefícios da colaboração (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). Esse planejamento envolve conhecer as limitações e potenciais de cada organização, para que estes possam ser adequados à realização de objetivos específicos. Trata-se de uma dimensão logística, ou seja, referente ao planejamento e concatenação de operações em um ordenamento temporal apropriado.

O alinhamento de incentivos aponta para o trabalho delicado de compartilhar custos, riscos e benefícios entre participantes da cadeia de suprimentos (CAO; ZHANG, 2011, p. 166). Logo, é preciso, antes, determinar os custos, riscos e benefícios para então formular incentivos que justifiquem a participação de organizações em operações que possam, porventura, gerar riscos para elas. Além de riscos e custos, também é necessário decidir como os benefícios serão compartilhados, de modo que as organizações sejam incentivadas a participar da colaboração na cadeia de suprimentos.

O compartilhamento de recursos é o processo de reunir capacidades e recursos específicos de cada organização com a intenção de facilitar a colaboração na cadeia de suprimentos. Muitas vezes, as relações entre firmas numa cadeia de suprimentos estão ligadas a algum grau de dependência de recursos entre uma e outra. Tal afirmação é sustentada pela teoria da visão baseada em recursos (RBV). De acordo com a RBV, firmas numa cadeia de suprimentos são dependentes de recursos que elas mesmas não produzem, logo, há necessidade de estabelecer relações de colaboração. Essa colaboração é necessária, quando parceiros de uma rede estão espalhados, pois permite focar no aprendizado mútuo, em objetivos comuns, na confiança e no compromisso numa rede (COSTA *et al.*, 2016; ADOBOR, 2006; CALANTONE; RUBERA, 2012). O compartilhamento de recursos pode ser entendido como uma contraparte do compartilhamento de informação, porém, com mais ênfase em recursos materiais estáveis como tecnologia, equipamento e espaços.

A comunicação colaborativa é corolário do compartilhamento de informações, visto que trata da transmissão de mensagens e informações entre componentes da cadeia. Manter canais de comunicação abertos, sem distorções e em vários níveis é o objetivo (CAO; ZHANG, 2011, p. 166).

Por fim, a criação conjunta de conhecimento diz respeito ao quanto membros da cadeia de suprimentos desenvolvem vantagens no ambiente competitivo no qual se encontram. O conceito de cocriação de valor é útil aqui, pois indica que o valor em cadeias de suprimento é criado entre fornecedores, distribuidores, compradores e demais agências facilitadoras (VARGO; LUSCH, 2011). Se o conhecimento é a informação aplicada em processos concretos de resolução de problemas, a criação conjunta de conhecimento nos traz de volta, novamente, ao conceito de vantagens colaborativas. Por meio da criação conjunta de conhecimento, as relações em cadeias de suprimentos tornam-se fontes de vantagem competitiva, visto que elas permitem a elaboração de novas formas de lidar com os desafios do ambiente competitivo, bem como fomentam a criação de novos serviços e produtos por meio da combinação de recursos específicos de cada organização. No entanto, isso só é possível se houver colaboração entre fornecedores e compradores na forma de uma cooperação operacional na qual há troca de informações e confiança mútua (MARTINS *et al.*, 2017).

Uma vez estabelecidos os conceitos de rede colaborativa e de gestão de cadeia de suprimentos dentro da categoria mais ampla de relações interorganizacionais, resta agora considerar as especificidades dessas noções quando aplicadas ao setor de hospedagem e turismo, o que será abordado na próxima seção

2.1.3 Relações colaborativas no setor de turismo

Retomando a argumentação das seções anteriores, viu-se que organizações estabelecem relações entre si - relações interorganizacionais - em arranjos de tipo *rede* (GRANDORI; SODA, 1995; MARCO; MOINET, 2001). O objetivo desses arranjos é alcançar benefícios mútuos, compartilhar riscos e custos, e gerar vantagens competitivas para si e para a *rede colaborativa* como um todo (ARYA; LIN, 2007). A rede colaborativa busca, portanto, vantagens colaborativas e competitivas: as primeiras dizem respeito aos recursos e informações compartilhados nas relações interorganizacionais internas a rede, enquanto as segundas dizem respeito às vantagens de cada organização da rede em relação ao ambiente competitivo de mercado externo à rede.

Uma variação específica de rede colaborativa é a cadeia de suprimentos, que envolve organizações com capacidades/recursos/informações singulares localizadas em posições específicas em um processo mais amplo que resulta na oferta de um produto ou serviço. O problema da *gestão da* cadeia de suprimentos foi considerado, de acordo com sete componentes cruciais para a colaboração, eficaz entre organizações envolvidas em uma cadeia (CAO; ZHANG, 2011). Sucintamente, organizações envolvidas em uma rede colaborativa do tipo cadeia de suprimentos colaboram mediante o compartilhamento de recursos e informações, do alinhamento de objetivos, da coordenação de operações, da distribuição de riscos/custos/benefícios, visando, por fim, à geração conjunta ou cocriação de vantagens colaborativas e competitivas. Nessa seção, as especificidades do setor de hospedagem e turismo serão abordadas de acordo com o aparato conceitual estabelecido.

A indústria turística e de hospedagem contém seus desafios específicos. Firms desse setor lidam com um produto estático, no caso de um hotel ou pousada, em um ambiente dinâmico, com demanda flutuante em decorrência dos fluxos de turistas. A demanda flutuante vai de encontro aos custos operacionais fixos. Essas organizações oferecem produtos com aspectos intangíveis e tangíveis e, ao mesmo tempo, com baixa propensão à automação, devido à predominância de ofertas de serviço (GOHR; SANTOS, 2010). As mudanças em gosto e expectativas de clientes, novas formas de comunicação e informação, bem como a rapidez das mudanças nas tecnologias informacionais são outros fatores para a complexificação da gestão, no setor de hospedagem e turismo (CASANUEVA; GALLEGO; REVILLA, 2015).

Junto a isso, hotéis são empresas intensivas em capital e de difícil adaptabilidade devido a sua localização fixa e a natureza de seus projetos. A ausência de flexibilidade se expressa na questão da capacidade fixa de mão de obra, que acaba impossibilitando o aumento da oferta

conforme variação de demanda ou de preço e levando gestores a buscar sempre taxas altas de ocupação (SINCLAIR; STABLER, 2009). Todo esse conjunto de fatores exige adaptações por parte das firmas no turismo e hospedagem em termos de suas capacidades, de sua colaboração com outras firmas e de sua prestação de serviços.

De acordo com Smallman e Moore (2010), a indústria do turismo/hospedagem é um fenômeno crucial para produção de mudanças nos termos do novo ambiente competitivo. A cooperação é uma das soluções preferidas por organizações diante de um mundo complexo e instável, e seu objetivo é, sucintamente, compartilhar ou trocar recursos para buscar oportunidades de mercado e alcançar vantagem competitiva. Cooperação no setor de hospedagem/turismo é crucial para compartilhar informação e recursos, contribuindo para desenvolvimento sustentável (TIMUR; GETZ, 2009; SILVEIRA, 2016; DELLA CORTE; ARIA, 2016), maior satisfação dos clientes, sucesso econômico das regiões nos quais as firmas operam (MARCH; WILKINSON, 2009; WILKE *et al.*, 2019) e melhores resultados de inovação (PIKKEMAAT; WIERERMAIR, 2007). Dessa feita, a formação de relações colaborativas no setor de hospedagem/turismo é crítica, pois é muito difícil servir e satisfazer a clientela em um nível de *performance* satisfatório sem engajar-se em trocas de recurso e conhecimento (CHEN; CHEN, 2003).

Logo, o turismo é uma área apropriada para formação de redes interorganizacionais, visto que incorpora uma grande variedade de atividades, organizações e parcerias. Se redes colaborativas forem consideradas como formas de acesso a recursos, pode-se compreender como, no setor de hospedagem e turismo, pequenas e médias empresas se associam para ganhar vantagem competitiva (BALESTRIN; VARGAS, 2004). A visão baseada em recursos (VBR) pode ser articulada com uma abordagem baseada em redes, visto que, para empresas buscando adquirir vantagem competitiva num ambiente cada vez mais dinâmico e contingente, haveria grande benefício em buscar recursos escassos em outras empresas. Assim, a organização pode focar em melhor desenvolver os recursos que já tem, em vez de dispender força de trabalho no desenvolvimento de novos recursos (CEPTUREANU; CEPTUREANU, 2019).

Bjork e Virtanen (2005) afirmam que, em decorrência da diversidade de atividades no setor, a cooperação interorganizacional é essencial para o turismo. O próprio produto formado pela configuração de um destino turístico - que inclui hotéis, pousadas, passeios turísticos, restaurantes, serviços de transporte, entre outros - é resultado de uma rede colaborativa de relações interorganizacionais. Além do âmbito das firmas propriamente ditas, serviços de hospedagem também envolvem várias partes interessadas por meio do setor público e privado, incluindo os residentes locais. Dada a interdependência entre os atores dessas redes de

hospedagem/turismo, tornam-se necessários a coordenação, o estabelecimento de parcerias e a busca por objetivos em comum. Além disso, organização e colaboração em rede é importante para o setor, pois fomenta o espraiamento de informação e fortalece conexões entre organizações e indivíduos. Para dar conta dessa configuração, conceitua-se destino turístico como um sistema aberto com uma oferta competitiva baseada em recursos, infraestrutura, cadeia de suprimentos, acomodação, restaurantes e ofertas complementares, como lojas, passeios culturais e locais históricos, visando atrair visitantes (MARTÍNEZ-PÉREZ; ELCHE; GARCÍA-VILLAVERDE, 2019). O destino turístico pode ser definido como área geográfica que oferece conjunto de produtos e serviços turísticos integrados a serem consumidos por turistas (BUHALIS, 2000). Os produtos turísticos, incluindo a hospedagem, são heterogêneos e complexos. Isso se deve, em grande medida, ao espaço que o consumidor tem para selecionar o conjunto de serviços que vai utilizar entre transporte, alimentação, agências de viagem, atrativos, entre outros. A variedade tecnológica, diversidade de conhecimentos aplicados e de funcionalidades também contribuem para a heterogeneidade e complexidade do destino turístico e de seus produtos (TREMBLAY, 1998).

Portanto, um destino turístico é um tipo de rede estratégica dentro da qual várias redes colaborativas - por exemplo, entre hotéis e seus fornecedores, formando uma cadeia de suprimento, ou entre hotéis e instituições públicas locais para fomentar o desenvolvimento regional - se relacionam de maneiras diversas. Assim, pode-se afirmar que o conjunto de relacionamentos, tanto verticais quanto horizontais, de uma firma do setor de hospedagem e turismo com outras organizações, incluindo fornecedores de suprimentos, clientes, competidores e outras entidades, forma um tipo específico de rede estratégica (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), considerada, também, como um tipo de cadeia de suprimentos colaborativa.

Ademais, a participação em uma cadeia desse tipo permite o aumento da produtividade e competitividade de um destino turístico no mercado global por meio do estabelecimento de sistemas de compartilhamento de conhecimentos, construção de parcerias em que há confiança e cooperação, e integração operacional visando alinhamento de atividades (TREMBLAY, 1998). De acordo com Jesus e Franco (2016), as vantagens do engajamento de hotéis em redes colaborativas são: maior competitividade, estratégias de crescimento conjuntas, mais facilidade para superar crises, resposta mais ágil para desafios, desenvolvimento da região e maior apoio de outras organizações envolvidas com turismo.

Porter (2005) afirma que relações cooperativas interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos entre fornecedores, clientes e subcontratados aumentam competitividade pois

facilitam a percepção de necessidades e melhorias em todas as cadeias produtivas. A *performance* de uma firma em uma cadeia de suprimentos colaborativa pode gerar: obtenção de ganhos de escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas para problemas na cadeia produtiva, redução de custos e riscos pela dissolução da responsabilidade entre muitos atores, aprendizagem coletiva pelo compartilhamento de conhecimento e inovação colaborativa facilitada pela divisão de tarefas (SILVEIRA, 2016). A cooperação com organizações na cadeia produtiva da hospedagem/turismo favorece a *performance* financeira de firmas de hospedagem (LADO-SESTAYO; OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014; HOFFMAN *et al.*, 2015; DRAGAN; KRAMBERGER; TOPOLSEK, 2015).

Outro fator que motiva a formação de relações colaborativas em cadeias de suprimento entre firmas no setor de hospedagem/turismo é a proximidade geográfica e a vinculação forte entre as empresas e o local (NOVELLI; SCHMITZ; SPENCER, 2006; DELLA CORTE; ARIA, 2016). Além disso, firmas procuram colaborar com outras organizações no seu destino turístico para não incorrer em riscos desnecessários de compartilhar recursos com competidores de outros destinos próximos (ZEMLA, 2014). Entretanto, o ambiente dinâmico e instável que circunda empresas de hospedagem/turismo, contando com baixa temporada e com alta sensibilidade a mudanças no contexto socioeconômico, pode levar à cooperação interdestinos (FYALL *et al.*, 2012). As estratégias e a *performance* de uma organização em um destino turístico estão conectadas a sua posição no território e ao tipo de recursos e serviços específicos que ela pode oferecer.

O setor de hospedagem e turismo é altamente intensivo em serviços. Uma rede vertical do tipo cadeia de suprimentos torna-se crucial para (1) o desenvolvimento de produtos em ambientes complexos; (2) as especificidades do setor - variedade de produtos oferecidos simultaneamente; (3) a inflexibilidade do volume de mão de obra, apesar da instabilidade na demanda e (4) a busca por inovações, sejam elas no âmbito material ou no âmbito de recursos humanos. A colaboração entre membros de uma cadeia de suprimentos é essencial em destino turístico, especificamente, pois trata-se de um ambiente onde redes variadas se entrecruzam (HUTCHINSON *et al.*, 2007). Por exemplo, uma firma de hospedagem em época de temporada baixa deve ser capaz de adaptar sua prestação de serviços para um número menor de clientes, ao mesmo tempo que busca maneiras de atrair visitantes, seja por meio da oferta de novos produtos, da oferta de serviços em conjunto com outras firmas (cosserviços), entre outras estratégias.

Assim, não é somente a cadeia de suprimentos da firma hoteleira que é mobilizada - nesse caso, para a produção de produtos diferenciados ou para o barateamento do que já é

oferecido - mas também novas redes colaborativas que podem surgir com organizações de outro tipo, passeios turísticos, por exemplo, para oferecer pacotes de serviços. Na realização dessas ações conjuntas, a colaboração é o princípio orientador. Uma cadeia de suprimento de um hotel específico está, num destino turístico, inserida em redes complexas com atores múltiplos. É preciso considerar tais recursos de forma dinâmica, o que significa entender como recursos e capacidades estão em fluxo variável ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989). Para dar conta dos fluxos e do estoque de recursos de um hotel - considerando que recursos incluem elementos materiais, informacionais, simbólicos e relacionais que um hotel possui e que podem se transformar em capacidades ao serem aplicados em contextos apropriados (RODRIGUEZ-DIAZ; ESPINO-RODRIGUEZ, 2006) - é importante considerar a cadeia de suprimento que ele mobiliza.

Alguns indicadores da colaboração numa cadeia de suprimentos são: aprendizado mútuo, objetivos comuns, confiança e compromisso, e colaboração na criação de conhecimento (HOLMQVIST, 2004; ADOBOR, 2006; CALANTONE; RUBERA, 2012; JIANG *et al.*, 2013). Colaboração implica em entendimento mútuo e troca de informação, bem como no compartilhamento de valores em comum.

O valor do serviço oferecido por uma firma hoteleira também está relacionado à cadeia de suprimentos na qual está inserida. Como Medikhani e Valmohammadi (2019) argumentaram, compartilhamento de conhecimento interno (dentro da firma) e externo (com outras firmas) media o impacto da colaboração em rede na gestão sustentável de cadeias de suprimentos. Tal impacto se traduz, dentre outras coisas, em inovações no serviço da firma. A lógica serviço-dominante (*service-dominante logic*) se dedica a reconsiderar a natureza de mercados e sociedade, direcionando seus estudos para redes e interdependências entre atores diversos. Todos os atores dependem uns dos outros e se beneficiam das capacidades de outrem num ecossistema complexo. Numa lógica serviço-dominante, a criação de valor é dada no contexto dessa interdependência entre atores em rede, de modo que as atividades repetidas de troca e compartilhamento gera ecossistemas dinâmicos de serviços (VARG; LUSCH, 2016; MERTZ *et al.*, 2009).

Portanto, em se tratando de cadeias de suprimento e demais redes no setor de hospedagem/turismo, a criação de valor mediante a coordenação de serviços é crucial para a vantagem competitiva do destino turístico como um todo. Uma vez que o setor é intensivo em serviço, ou seja, é baseado em fornecimento de serviços variados e contínuos aos clientes, de forma direta ou indireta, a capacidade de adaptar-se às mudanças nas demandas e no ambiente tem muito a ganhar com a colaboração constante com membros de uma cadeia de suprimentos.

Por exemplo, demandas por consumo de produtos sustentáveis levam ao ajuste de todas as firmas numa cadeia produtiva em termos de produtividade, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento sustentável (VAN DER WERFF, 2018; AKSOY *et al.*, 2019). Conclui-se, então, que o papel de fornecedores de suprimentos é crucial no setor de hospedagem e turismo. De um ponto de vista relacional e de redes, pode-se dizer que firmas de hospedagem buscam estabelecer relações de longo prazo com fornecedores com o objetivo de reduzir custos de transação, melhorar a utilização de recursos, compartilhar riscos e criar processos eficazes (KUA *et al.*, 2011). Uma cadeia de suprimentos bem administrada com boas práticas de gestão de suprimento está correlacionada com *performance* de qualidade no setor de hospedagem (ZHONG *et al.*, 2016).

Em suma, o setor de hospedagem e turismo tem características particulares que fomentam a formação de relações interorganizacionais colaborativas em rede, particularmente na forma de cadeias de suprimento. Tais características - como o ambiente dinâmico e complexo decorrente da demanda flutuante, a complexidade dos bens ofertados, a natureza cambiante da demanda, o enorme número de atores envolvidos em um destino turístico, a predominância de bens de serviço, não obstante a oferta concomitante de serviços e produtos, dentre outros - colocam a *performance* das firmas em correlação diretamente proporcional com suas relações colaborativas. No entanto, para usufruir dos benefícios de suas relações interorganizacionais, uma organização deve desenvolver um conjunto específico de competências. Por conseguinte, a próxima seção abordará o conceito de capacidades dinâmicas e alguns de seus tipos.

2.2 Capacidades dinâmicas e seus tipos

Considerar as capacidades dinâmicas das organizações significa entendê-las como agentes capazes de moldar os contextos nas quais estão inseridas. Também significa considerar a atuação dos integrantes das organizações, pois as percepções e motivações dos indivíduos acaba por ser o real *locus* da concretização de capacidades organizacionais. Isso quer dizer que todas as capacidades dizem respeito, em alguma medida, à habilidade dos atores de realizar atividades (COLLIS, 1994). Em um contexto de rede, especificamente cadeias de suprimento no setor de hospedagem e turismo, as capacidades dinâmicas das firmas (hotéis) são mediadoras de suas *performances*, além de determinar o teor dos seus relacionamentos.

O conceito de capacidades dinâmicas foi introduzido na literatura por Teece *et al.* (1997) partindo de uma visão baseada em recursos. Entretanto, adota-se aqui uma versão adaptada da definição dada por Barreto (2010) que diz serem as capacidades dinâmicas o conjunto de

habilidades, recursos e conhecimentos que compõem o potencial de uma firma para resolver problemas, perceber oportunidades e ameaças no ambiente, tomar decisões no tempo apropriado e mudar sua base de recursos, habilidades e conhecimentos no processo. Complementando essa definição, vale ressaltar que capacidades dinâmicas não podem ser pensadas em separado dos recursos tangíveis e intangíveis que uma firma possui, de modo que elas envolvem processos de integração, reconfiguração, aquisição e emprego de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O enfoque nas capacidades dinâmicas geralmente é adotado em pesquisas interessadas em mensurar ou entender a *performance* de uma firma específica. Entretanto, é possível considerar capacidades dinâmicas, a partir de enfoques mais relacionais como, por exemplo, a abordagem de Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) que articula uma lógica serviço-dominante considerando os efeitos das capacidades dinâmicas em um ecossistema de serviços. O termo ecossistema de serviços é usado pelos autores para definir um sistema relativamente autocontido e autorregulado de atores integrando recursos conectados por lógicas institucionais compartilhadas e por criação mútua de valor mediante a troca de serviços.

Semelhantemente, a abordagem de capacidades dinâmicas também foi articulada com a noção de cooperação interorganizacional (WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). Ressalta-se que as capacidades dinâmicas de uma firma afetam a rede na qual ela se insere (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; CHANDLER; VARGO, 2011).

Doving e Gooderham (2008) sugeriram que algumas capacidades dinâmicas estão ligadas ao desenvolvimento de relações cooperativas entre organizações, por meio do influxo de novos conhecimentos e do compartilhamento de recursos de parceiros, que geram processos de reconfiguração de capacidades e recursos endógenos. Mediante relações de colaboração em uma cadeia de suprimentos, para usar o exemplo do objeto de pesquisa adotado aqui, uma firma de hospedagem pode ter acesso a bens, serviços e tecnologias que não poderia desenvolver por conta própria, o que pode resultar em produtos e serviços difíceis de serem replicados por outras firmas fora dessa cadeia específica (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Essas abordagens mostram que capacidades dinâmicas e relações entre firmas devem ser consideradas como dimensões do mesmo processo de criação de valor. Visto que se adota aqui uma perspectiva de rede, com ênfase nas redes colaborativas que compõem um destino turístico e, mais ainda, em cadeias de suprimento no setor de hospedagem e turismo, é proveitoso considerar capacidades dinâmicas como atributos relacionais de firmas voltadas para a ação e reação diante do ambiente. A capacidade de um hotel de perceber flutuações na demanda - a exigência de clientes por produtos locais e ecologicamente responsáveis na

alimentação, por exemplo - influencia sua relação com uma firma alimentícia que fornece seus produtos. Por outro lado, a resposta desse fornecedor vai depender da sua capacidade de entender e desenvolver, com o hotel, opções de alimentação que correspondam às expectativas de clientes. No processo colaborativo para responder tal demanda, tanto a capacidade de perceber expectativas de consumidores, quanto a capacidade de compartilhar conhecimento e informações na parceria das firmas, influirão no resultado final e, conseqüentemente, na *performance* e nos resultados de inovação da cadeia como um todo.

Comumente, a bibliografia que trata das capacidades dinâmicas opera com dicotomias entre capacidades reativas e proativas. Essa dicotomia aparece no trabalho de Wilden *et al.* (2016) como a diferença entre orientações estratégicas: a firma pode ser dirigida pelo mercado, o que significa que ela reage às mudanças do ambiente, ou pode ser dirigente do mercado, o que significa que ela age para mudar proativamente o ambiente. As capacidades dinâmicas seriam moldadas de acordo com a orientação estratégica específica da organização. Entretanto, para os fins do modelo teórico aqui construído, importa menos a classificação ou hierarquização das capacidades dinâmicas entre si e mais suas dimensões e as respectivas importâncias no processo de atingir uma *performance* superior. Isso significa que a ênfase nas capacidades dinâmicas serve o propósito de entender quais mediadores são importantes no processo que vai desde a seleção de parceiros para colaboração (antecedentes) até os resultados.

Para entender o impacto das capacidades dinâmicas na *performance* de uma firma, ressalta-se o papel que exercem como mediadoras entre os antecedentes - colaboração, competências de TI e cosserviços - e os resultados a serem mensurados. Há evidências que apontam a importância de capacidades dinâmicas para alcançar vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). No entanto, antes de se aprofundar nas capacidades dinâmicas, é preciso definir seus antecedentes. Colaboração, Competências de TI e Cosserviços são os fatores antecedentes escolhidos para explicar as capacidades dinâmicas de hotéis.

As competências de TI interpelam tanto a dimensão geral de compartilhamento de conhecimento/informação quanto a dimensão prática de funcionamento da firma, incluindo, mas não se resumindo, a sua capacidade de comunicação, marketing, agilidade para resposta às demandas e prestação de serviços.

Não há uma linha direta que começa com colaboração, competências de TI e cosserviços (antecedentes das capacidades dinâmicas) e termina em resultados positivos. Para entender como tais indicadores se transformam em resultados, é preciso olhar para as capacidades dinâmicas das firmas, ou seja, para as capacidades pelas quais transformam seus recursos em práticas e processos eficazes e eficientes. Aqui o teor das relações interorganizacionais também

é relevante, visto que, como será dito adiante, capacidades dinâmicas são desenvolvidas também em relações entre firmas e entre pessoas.

As competências de TI de uma firma são cruciais em um contexto de cosserviços, de redes colaborativas e de cadeias de suprimento. Enquanto cooperam com outras firmas, uma organização provavelmente precisará usar tecnologias de informação para melhorar a eficiência da coleção de informações e compartilhamento de recursos (TSOU; CHEN; YU, 2019). Por exemplo, tem se tornado comum a prática de estabelecer uma plataforma tecnológica específica como canal de comunicação entre firmas de áreas distintas (ADNER, 2017). O desenvolvimento das competências de TI pode facilitar a interação entre departamentos no interior da firma (RAVICHANDRAN; LWETWONGSATIEN, 2005). Além disso, Bernon e Cullen (2007) afirmaram a importância da tecnologia nos processos de integração e colaboração em redes.

Os estudos sobre co-desenvolvimento sustentável e eco-inovação em cadeias de suprimento no setor de hospedagem/turismo (ABOELMAGED, 2018; VAN DER WERFF, 2018) demonstram a importância da articulação entre colaboração, cosserviço - entendido como a prestação de serviços que passa pela coordenação de capacidades e recursos numa rede de empresas - e competências de TI (tecnologias de informação). Na configuração atual de mercado, o acesso a serviços por via de tecnologias de informação é cada vez mais comum, haja vista, o sucesso de plataformas como *AirBnb* e o crescimento de sites como *Decolar.com* e *Trivago.com*. Dessa forma, o desenvolvimento de serviços está ligado às competências de TI, e os dois estão articulados às capacidades de colaboração de uma firma, visto que para alcançar inovação em serviço e tecnologia, a busca de parceiros é fundamental (TSAI, 2001).

Os antecedentes elencados não se traduzem automaticamente em resultados. As capacidades dinâmicas são *mediadoras* entre os antecedentes e os resultados do modelo, ou seja, elas modulam e determinam o impacto entre colaboração, competências de TI e cosserviços em *performance*. Como capacidades dinâmicas são características de firmas, toda vez que uma capacidade for descrita, deve-se considerar que ela pode ser considerada tanto do ponto de vista de capacidades individuais quanto do ponto de vista de práticas organizacionais. Uma capacidade individual nem sempre se traduz em capacidade organizacional e vice-versa, porém é possível assumir como pressuposto teórico a afirmação seguinte: se uma firma demonstra que possui alguma capacidade por meio de suas práticas, é seguro assumir que tais práticas são manifestações das ações encadeadas de pessoas individuais agindo em conjunto na organização, logo, capacidades dinâmicas no nível micro e no nível meso têm alcances distintos, mas têm uma relação mediada (KIM; SHIM, 2019).

Nas seções seguintes, dimensões específicas de capacidade dinâmica serão apresentadas: capacidade relacional, capacidade absorptiva, capacidade adaptativa, capacidade inovativa, ambidestria e capacidade sanitária. Nota-se que a ambidestria, como uma faceta de capacidades dinâmicas (VARGAS; SILVEIRA-MARTINS, 2017), bem como a proposição de capacidade sanitária, são inovações da presente pesquisa, que serão oportunamente abordadas.

2.2.1 Capacidade relacional

A capacidade relacional pode ser definida como um tipo específico de capacidade dinâmica que descreve a habilidade de um ator para construir relações próximas e usar recursos em sua rede para gerar resultados (BARRETO, 2010). De acordo com essa definição, haveria uma correlação entre capacidade relacional e força das relações entre atores. Entretanto, tal definição é demasiado ampla e se assemelha muito ao conceito de capital social. Matusik (2002) define capacidade relacional como a habilidade de intensificar troca de conhecimento através de fronteiras, agregando várias fontes de *expertise* e aumentando interação lateral entre atores. Nessa definição, o que caracteriza a capacidade relacional é a integração de *expertise* e conhecimento tácito do ator com o conhecimento de seus parceiros.

Um uso semelhante do conceito é feito por Lorenzoni e Lipparini (1999), quando estes definem a capacidade relacional de uma firma em termos de suas capacidades de buscar, integrar e aplicar recursos de outras firmas. Partindo de críticas a economia de custos de transação e a visão baseada em recursos, os autores adotam uma perspectiva de capacidades dinâmicas para entender de maneira processual a forma pela qual firmas usam relações para ganhar vantagem competitiva e gerar inovação. Diante disso, a capacidade relacional estaria relacionada à gestão eficiente de conjuntos complexos de recursos, informações e conhecimentos enraizados em relações com parceiros distintos. Por conseguinte, é possível entender capacidade relacional como uma habilidade de acessar relações de acordo com suas especificidades.

Diante dessas definições, pode-se dizer que a capacidade relacional de uma firma é sua habilidade para captar recursos e conhecimentos específicos de uma relação para a realização de suas atividades, geração de inovações, reconfiguração e integração de recursos/conhecimentos externos com internos. A capacidade relacional não é exatamente a capacidade de reconfigurar e integrar conhecimentos/recursos, nem a capacidade de estabelecer relações, mas sim a capacidade de usufruir de relações pelos seus benefícios específicos.

Dyer, Singh e Hesterly (2018) revisitam o modelo de Dyer e Singh (1998), acrescentando à visão relacional, o dinamismo das relações. Nesse sentido, fazem várias proposições teóricas. De especial relevância para esse trabalho, uma delas trata de que quanto mais vulnerável é uma firma ao dinamismo de seu mercado, mais importante é a questão relacional. Note-se que o setor hoteleiro é altamente sensível às mudanças ambientais, e, bastante sazonal. À vista disso, cabe, aqui, considerar a visão relacional como uma capacidade dinâmica, a partir das proposições de Dyer, Singh e Hesterly (2018).

2.2.2 Capacidade absorptiva

A importância de adquirir e gerir conhecimento externo como forma de adaptar-se às mudanças ambientais e adquirir vantagem competitiva já foi afirmada pela literatura (ADAMS; LAMONT, 2003; MARQUÉS; SIMÓN, 2006). A capacidade absorptiva refere-se justamente à habilidade da firma de reconhecer valor de informações novas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GRUNWALD; KIESER, 2007). Zahra e George (2002) detalharam o conceito de capacidade absorptiva dividindo-o em duas subcategorias e quatro dimensões. As subcategorias são capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada. A primeira diz respeito à aquisição e assimilação de conhecimento, enquanto a segunda indica a capacidade de transformar e incorporar conhecimento assimilado nas operações da firma. Aquisição é a habilidade de identificar e adquirir conhecimento externo sobre si mesmo a partir das informações ao redor. Assimilação também se refere a habilidade de uma firma desenvolver processos e rotinas úteis na análise, interpretação e entendimento do conhecimento adquirido externamente. Transformação, nesse caso, significa desenvolver rotinas e competências internas para facilitar a combinação de conhecimento existente e conhecimento adquirido para uso futuro (MOWERY *et al.*, 1996; KALE *et al.*, 2019).

Wilke *et al.* (2019), cujo trabalho é basilar para esse projeto, explicam que a capacidade absorptiva pode ser concebida como a capacidade de gestão e aplicação da informação externa. Essa capacidade é composta por quatro rotinas subjacentes: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

2.2.3 Capacidade adaptativa

Capacidade adaptativa é a capacidade de ajuste, relocação e reconfiguração de recursos, informações, conhecimentos, tecnologias, dentre outras, com objetivo de alcançar implementação eficaz e flexível de atividades (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Logo, essa capacidade diz respeito ao processo de complementar os recursos existentes para se posicionar no mercado (HELFAT; PETERAF, 2003). A capacidade adaptativa avalia a habilidade das empresas em monitorar o ambiente externo (WILKE *et al.*, 2019).

Segundo Da Rocha *et al.* (2015), a capacidade adaptativa é uma abordagem que busca explicar como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente de rápidas e constantes mudanças por meio da criação, da mudança ou da reconfiguração de competências internas e externas (CAPPELLARI *et al.*, 2020).

O estudo de Zhou e Li (2010) mostrou que, dentre as capacidades dinâmicas, a adaptativa é a mais relevante. O entendimento das necessidades dos clientes, o monitoramento dos concorrentes e a capacidade de lidar com o dinamismo da tecnologia, compõem a capacidade adaptativa (CAPPELLARI *et al.*, 2020).

Garrido *et al.* (2020) explicam que a capacidade adaptativa inclui definir parcerias na cadeia de valor; descentralizar atividades e decisões; flexibilidade; orquestrar ativos, alinhá-los, realinhá-los e redistribuí-los; capacidade de integrar conhecimentos e ativos externos; capacidade de compartilhar conhecimento; monitorar e proteger a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual.

2.2.4 Capacidade inovativa

A capacidade inovativa de uma firma está diretamente ligada à sua vantagem competitiva. O impacto positivo de redes de firmas em inovação já foi pesquisado (MCEVILY; ZAHEER, 1999; INKPEN; TSANG, 2005). Nesse âmbito, o tipo de laço que fomenta inovação é relevante: a noção de “ponte” (CAPALDO, 2007) designa contatos não redundantes que podem provocar inovação devido à diferença de recursos e conhecimentos, e está geralmente associada a laços fracos (GRANOVETTER, 1983). Isso ocorre porque laços fracos geralmente ligam a firma com outras cujos conhecimentos são de áreas de difícil alcance, aumentando a diversidade da rede e sua *performance* (BURT, 2017; ROWLEY *et al.*, 2000). Por outro lado, laços fortes podem fornecer fluxos estáveis de inovações tecnológicas, novas ideias e apoio operacional, apesar do risco de redundância de recursos. Assim, redes que contam com laços

fortes e fracos são mais vantajosas para fomentar inovação, articulando a diversidade de conhecimentos e recursos com a estabilidade de relações fortes (CAPALDO, 2007).

A capacidade inovativa de uma firma está ligada à sua capacidade de usar conhecimento adquirido e de adquirir novo conhecimento. Articulando esses conceitos com a afirmação da importância de complementaridade entre laços fortes e fracos (CAPALDO, 2007), pode-se argumentar que a capacidade inovativa da firma está ligada à sua capacidade de buscar novas informações e recursos em laços com firmas distantes e diversas, assimilá-los, processá-los e reconfigurá-los em termos de seus recursos e conhecimentos endógenos, de modo a gerar resultados inovadores. Diante disso, nota-se que a capacidade inovativa da firma está ligada à sua capacidade absorptiva e adaptativa (WANG; AHMED, 2007). Como já dito, para esses autores, a capacidade de inovação trata da *expertise* da empresa em desenvolver novos produtos e atuar em novos mercados.

2.2.5 Ambidestria

O conceito de ambidestria parte da perspectiva de aprendizado organizacional com objetivo de integrar demandas conflitivas: a demanda por atingir altos níveis de exploração - busca por conhecimento em áreas distantes e experimentação - e altos níveis de exploração - uso e melhora de conhecimento já possuído pela firma (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009). O modelo seminal de Duncan (1976) dá início às pesquisas sobre ambidestria. O modelo tem duas dimensões: a dimensão de iniciação de criação é caracterizada por maior complexidade, menor grau de formalização e baixa centralização, facilitando assimilação e processamento de informações; e a dimensão de implementação, caracterizada por alto nível de formalização e centralização, porém baixo nível de complexidade. March (1991) desenvolve o conceito de ambidestria cunhando os conceitos de “exploração” e “exploração”, que fazem paralelo com as noções de iniciação e implementação (MARTINS *et al.*, 2014). Enquanto exploração, diz respeito à busca ativa de novos recursos, exploração de novos ambientes, risco, experimentação e criação de produtos/serviços, a exploração diz respeito ao processamento, refinação, reconfiguração e implementação de recursos/ conhecimentos na forma de práticas organizacionais internas.

Miles e Snow (1978) propõem uma tipologia de comportamentos estratégicos baseada na noção de que uma organização está sempre em processo de avaliação e redefinição de seu funcionamento em relação ao ambiente. Esse processo, denominado ciclo adaptativo pelos autores, é composto de três desafios: o desafio empreendedor, o desafio de engenharia e o

desafio administrativo. O desafio empreendedor envolve delinear um domínio organizacional específico, o desafio de engenharia implica na criação de um sistema para solucionar problemas advindos do desafio empreendedor, e o desafio administrativo visa a redução da incerteza no funcionamento da organização, a estabilização de atividades e de processos.

Durante o ciclo, uma empresa pode se comportar de acordo com quatro tipos de comportamento estratégico: defensor, prospector, analista e reativo. O tipo defensor está relacionado a atividades de exploração, visto que define organizações que tem domínio estrito de seu ambiente organizacional, com altos níveis de especialização, e com poucos esforços de pesquisa em áreas de conhecimento distantes. O tipo prospector está relacionado a atividades de exploração, característico de empresas que estão em busca constante por oportunidades de mercado tendo em vista a elaboração de novos produtos e serviços. O tipo analista é um tipo híbrido entre o tipo prospector e defensor, geralmente observado em firmas que habitam em ambientes distintos: uma mais estável e outro mais dinâmico. O tipo reativo é caracterizado por uma postura de resposta ineficaz às contingências ambientais que geralmente é consequência de uma estrutura organizacional pouco afeita a mudanças, exceto quando sob pressão (MILES; SNOW, 1978).

Há uma ligação entre ambidestria, fluxo de conhecimento e estrutura hierárquica na tipologia de Mom, Bosch e Volverda (2007). Empresas cujo fluxo informacional vai de baixo para cima na estrutura hierárquica, geralmente se relacionam positivamente a atividades de exploração, enquanto empresas cujo fluxo vai de cima para baixo possuem ligação positiva com atividades de exploração. O papel do gestor é destacado por Li e Lin (2008) como mecanismo central na geração de ambidestria. De acordo com os autores, se os gestores percebem oportunidades para inovação no cenário, podem orientar as atividades no sentido de exploração, porém, se perceberem ameaças e riscos primariamente, podem orientar-se para atividades de exploração. No primeiro caso, a organização priorizaria as necessidades dos clientes mediante a criação de novos produtos e serviços, enquanto, no segundo, priorizaria recursos/conhecimentos existentes dentro da firma, promovendo melhoras graduais e incrementais.

Cappellari *et al.* (2020) argumentam que, mesmo que haja muitos estudos sobre capacidades dinâmicas de empresas, ainda há muito espaço para, efetivamente, se ampliar o conceito, estudando-o e aplicando-o a vários contextos organizacionais e setores econômicos. Nesse sentido, o presente trabalho trata a ambidestria como dimensão de capacidades dinâmicas.

2.2.6 Capacidade Sanitária

Por fim, resta definir a última capacidade dinâmica a incorporar o modelo teórico. O conceito de capacidade sanitária é uma contribuição nova dessa pesquisa, não havendo literatura sobre este até o momento. Não obstante, há literatura sobre os impactos de crises internacionais no turismo (ALIPERTI *et al.*, 2019; SONG; LIVAT; YE, 2019). Na perspectiva de se entender destinos turísticos como redes de relações interorganizacionais, incluindo atores privados e públicos, locais e estrangeiros, com interesses e riscos diferentes, é possível vislumbrar a complexidade e a magnitude do efeito de uma crise de saúde como a da COVID-19 em firmas de hospedagem e turismo. Scott e Laws (2006) argumentam que o impacto de uma crise deve ser compreendido como algo que ocorre em um sistema interconectado de organizações e outros atores que formam o destino turístico. Logo, a perspectiva de rede é crucial.

Qiu *et al.* (2020) usam o modelo de valoração contingente (CVM, em inglês) para mensurar os “custos sociais” para residentes de destinos turísticos na pandemia da COVID-19. Custos sociais são todos os riscos incorridos pelos residentes ao receber turistas e, potencialmente, aumentar o perigo de contágio, o que pode levar a uma superlotação dos sistemas de saúde local, por exemplo. O modelo de valoração contingente estima o grau de disposição dos residentes a pagar para mitigar os riscos da pandemia, visando minimizar tais custos sociais. A maioria dos participantes da pesquisa mostrou-se disposta a pagar por formas de redução de risco diante da crise com a manutenção do funcionamento do destino turístico, o que leva à conclusão de que o senso de compartilhamento de riscos e benefícios se exacerba durante uma crise (QIU *et al.*, 2020, p. 20). Todavia, a disposição de pagar por formas de mitigação dos custos sociais varia grandemente de acordo com a idade, a renda e o emprego do respondente no destino turístico. Por exemplo, residentes mais novos estão mais dispostos a pagar por redução do risco.

Karabulut *et al.* (2020) afirmaram que há maiores impactos negativos decorrente do turismo em destinos menores, visto que economias emergentes ou avançadas conseguem arcar com os custos sociais, especificamente a pressão no sistema de saúde, decorrente de potenciais aumentos nos números de contagiados pelo coronavírus.

Apesar das variações em respostas à pandemia da COVID-19, todas as organizações do setor de hospedagem e turismo devem se adaptar. Isso porque, mesmo em países em que a resposta do poder público é mínima, há algum nível de mobilização coletiva que inclui e vai

além das firmas específicas. O termo *capacidade sanitária* indica o conjunto de respostas das firmas em relação às alterações contextuais específicas a uma crise de saúde internacional.

Portanto, as capacidades sanitárias de uma organização incluem: capacidade de se adaptar e incorporar medidas públicas dos governos locais e federais, capacidade de ajustar os custos de operação diante dos novos níveis de demanda e capacidade de modificar seus serviços e produtos de acordo com as exigências sanitárias da crise de saúde, isto é, de manter a oferta em níveis socialmente aceitáveis em face do risco do contágio. Esses tipos de exercício da capacidade sanitária se manifestam em ações concretas como: cortar custos mediante renegociação de contratos com fornecedores; cortar custos com insumos e matérias-primas, negociar redução de custos com provedores de serviço públicos ou privados como energia, água, telefonia e internet; cancelar contratos de fornecimento; cancelar contratos de aluguel de imóvel e operar em novos espaços; deixar de oferecer bens e serviços específicos; negociar dívidas com fornecedores (SEBRAE/ABAV, 2020). O Ministério do Turismo criou um selo de Turismo Responsável, que trata de protocolos sanitários que os estabelecimentos devem seguir. Tudo está explicado em um vídeo e no site do Turismo Responsável³.

Apresentadas as capacidades dinâmicas, resta um elemento para a composição do modelo teórico completo: a *performance* organizacional. Na próxima seção, discute-se o conceito de *performance* organizacional e suas três modalidades aqui consideradas: *performance* em inovação, *performance* financeira e *performance* em operações de exceção.

2.3 Performance organizacional

Performance é um termo muito usado na literatura, especialmente em pesquisas de mensuração de desempenho de firmas, e não há uma definição hegemônica. A prática mais comum é a escolha de alguns indicadores de *performance* como, por exemplo, ganhos financeiros, satisfação de clientes, inovações produzidas, posição competitiva no mercado, etc. Sainaghi (2010) argumentou a favor de uma mensuração de *performance* que levasse em consideração tanto a perspectiva financeira quanto a perspectiva do cliente, isto é, incluindo a satisfação da clientela como indicador de *performance*. Tsou, Chen e Yu (2019) dividem *performance* entre financeira e não-financeira: a *performance* financeira aponta para a dimensão concreta de lucros gerados por uma firma, enquanto a *performance* não-financeira

³ Retirado de < <http://antigo.turismo.gov.br/seloresponsavel/segmento/meios-de-hospedagem.php>>. Acesso em 23 de março de 2021.

indica graus de inovação, isto é, o quanto uma firma produz novos produtos, inova em seus serviços e no atendimento aos clientes.

Logo, *performance* é um construto multidimensional. É possível considerar a *performance* em termos de serviço somente, como no conceito de Heirati e Siahtiri (2019) que foca na colaboração com clientes e fornecedores para impulsionar novidade e inovação significativa em serviços. Outra forma de considerar *performance* em um contexto de redes é mediante o conceito de “retornos relacionais”. Retornos relacionais são ativos gerados numa relação de troca interorganizacional e que não podem ser gerados individualmente por algum ente da relação (WEGNER; PADULA, 2012).

Diante das múltiplas formas de mensurar *performance*, conclui-se que o modelo teórico deve incluir uma noção suficientemente polissêmica do termo, objetando abarcar as dimensões relevantes da *performance* no objeto de pesquisa escolhido. Quanto à mensuração da *performance* de empresas hoteleiras, Sainaghi, Phillips e Corti (2013) afirmaram que é necessário agregar perspectiva financeira, perspectiva de clientes (satisfação da clientela), perspectiva interna do negócio (operações e inovações) e considerar aprendizado e crescimento (procedimentos, tecnologias de informação). Em contexto do setor hoteleiro, Wilke *et al.* (2019) desenvolveram um conceito de *performance* que coloca as capacidades dinâmicas de uma organização como mediadores entre seus antecedentes - recursos e conhecimentos possuídos - e sua vantagem competitiva, ou seja, o quanto suas capacidades garantem um lugar de destaque no nicho de mercado no qual atuam. Martínez-Pérez, Elche e García-Villaverde (2019) ligaram a *performance* de cada firma específica no setor de turismo e hospedagem à *performance* do destino turístico como um todo, afirmando que, quanto mais inovadora for uma organização, mais o destino turístico na qual se encontra será visto como inovador. A *performance* no setor de hospedagem e turismo, seja ela vista do ponto de vista financeiro, da satisfação dos clientes, da percepção dos gestores ou da capacidade de inovação, dependerá em grande medida das relações interorganizacionais que a firma mantém, no local onde atua (WILKE *et al.*, 2019; MARTÍNEZ-PÉREZ; ELCHE; GARCÍA-VILLAVÉRDE, 2019).

Destarte, a *performance* vista do ponto de vista geral inclui o aspecto financeiro - o volume de lucros e dividendos da firma em relação aos custos de operação –o aspecto inovativo - produtos e serviços novos que a firma oferece em seu nicho de mercado, diferenciando-se de competidores - e o aspecto relacional - como as relações interorganizacionais afetam a *performance*. No que diz respeito ao setor de hospedagem e turismo, é crucial manter uma noção multidimensional de *performance* (CASANUEVA; GALLEGOS; REVILLA, 2015, p. 1293). Mais ainda, para fins dessa pesquisa, o contexto da pandemia da COVID-19 adiciona

um fator novo na mensuração de *performance*, que é a *performance* operacional em épocas de exceção.

A partir das considerações acima, o construto *performance* a ser trabalhado nesta pesquisa inclui a *performance* financeira, *performance* em inovação e *performance* em operações de exceção. Este último é um construto novo idealizado no contexto da pandemia, levando em consideração seus impactos no setor hoteleiro. A *performance* vai, assim, abarcar o conjunto de ganhos percebidos pelos gestores, sejam eles em termos financeiros, de mercado (satisfação da clientela e competitividade) ou de crescimento interno da firma (novos procedimentos, operações e processos administrativos). Além disso, a *performance* em operações de exceção, definida aqui como o diferencial de resultados financeiros e de inovação entre o período pré-pandemia e o período durante a pandemia, será incluído para captar o efeito da pandemia na *performance* como um todo. Logo, a *performance* em operações de exceção é o resultado do ajuste da organização às limitações impostas no contexto da pandemia, mensurado pela diminuição na oferta de bens e serviços inovadores, bem como na diminuição dos ganhos financeiros. Levando em consideração que as firmas têm sido consideradas em suas relações interorganizacionais, especificamente em cadeias de suprimento, é preciso abordar tanto os efeitos da *performance* nas relações colaborativas com outras organizações quanto os efeitos das relações colaborativas na *performance* da firma específica (CAO; ZHANG, 2011, p. 164).

Na seção seguinte, será apresentado o resultado da análise documental e integrativa da literatura, feita com o apoio do *software Iramuteq*. Esta seção está aqui para compor e dar suporte ao modelo teórico como um todo, ligando assim os antecedentes, as capacidades dinâmicas e o construto multidimensional de *performance*.

2.4 Análise sistemática bibliográfica em meios de hospedagem

O estudo foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica sistemática seguindo os princípios de Conforto, Amaral e Silva (2011), isto é:

- 1) Foi realizado um levantamento exploratório com objetivo de identificar lacunas, visando identificar palavras-chave, autores principais e periódicos relevantes para o estudo;

- 2) Diante desse primeiro levantamento, foi definida a *string* de busca (conjunto de palavras-chave e operadores lógicos a serem utilizados nas buscas nas bases de dados selecionadas);
- 3) Estes estudos foram encontrados em bases como *Scopus*, *Web of Science* e *ScienceDirect*, desde 2015;
- 4) As informações de interesse foram sistematizadas e organizadas. Em seguida conduziu-se a análise dos textos e compilação dos interesses encontrados.

Além disso, foram usados os conceitos de Torraco (2016) de revisão integrativa da literatura. A revisão integrativa de literatura é caracterizada como uma forma de produção de conhecimento que busca sintetizar perspectivas diferentes mediante um processo de revisão e atualização abrangente de um corpo de textos, geralmente sobre tópicos dinâmicos de crescimento rápido. Visando remediar discrepâncias e contradições, a revisão integrada de literatura fornece uma revisão crítica do estado das coisas numa área específica do conhecimento. Assim como para Torraco (2016), que trata do método de revisão integrativa de literatura como método de produção de conhecimento.

Em busca de atender aos preceitos de Torraco (2016), foi feita análise documental em artigos retirados da base *Scopus* e *Web of Science*, de 2015-2020 os quais tratam das temáticas abordadas nesta tese, quais sejam, relacionamento, *supply chain*, capacidades dinâmicas e *performance* em hotéis. Como já mencionado, a busca usou os termos “*dynamics capabilities*” AND “*hotel*” AND/OR “*performance*”. Ao se tratar os artigos como unidades de análise, houve a necessidade de fazer, com o auxílio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), uma categorização dos artigos que tratam dos temas aplicados aos meios de hospedagem. Assim, pôde-se classificá-los nas seguintes categorias temáticas:

- Artigos alinhados com a visão porteriana
- *Supply chain*, fornecedores e relacionamento interorganizacional
- Sustentabilidade e *performance*
- Capacidades Dinâmicas: uma visão integrada
- Ouvir os clientes: outra capacidade dinâmica?

Cada categoria será, a seguir, caracterizada em termos da exposição dos respectivos artigos voltados para a realidade do setor de meios de hospedagem.

2.4.1 Artigos alinhados com a visão porteriana de *performance*

De Soto-Camacho e Vargas-Sanchez (2015) propõem um modelo explicativo para a escolha do modo de entrada em um mercado internacional e as implicações dessa escolha para a *performance* da estratégia internacional de cadeias de hotel. Os autores partem da teoria da abordagem dinâmica de opções reais. Diferente dos modelos explicativos na literatura, De Soto-Camacho e Vargas-Sanchez incluem variáveis explicativas como a percepção de incerteza nos negócios, a flexibilidade da estratégia internacional e o efeito da estratégia internacional na *performance*.

As hipóteses dos autores são: a incerteza ambiental percebida e exógena (que se deve a fatores externos à empresa) está associada negativamente ao modo de entrada; a incerteza ambiental percebida e endógena (que se deve a fatores internos à empresa) está associada positivamente com o modo de entrada; a interação entre tamanho da empresa e experiência internacional está associada negativamente ao modo de entrada; a importância estratégica percebida dos objetivos de crescimento e redução de custos está negativamente associada com o modo de entrada; a importância estratégica percebida do objetivo da diferenciação está associada positivamente com o modo de entrada; o modo de entrada está associado negativamente com a disponibilidade de opções estratégicas reais na organização; a disponibilidade de opções reais para a empresa em expansão está associada positivamente com a flexibilidade estratégica, de modo que quanto mais opções reais a empresa tiver, mais flexível ela será estrategicamente; a disponibilidade de opções reais na organização está positivamente associada com o acesso a mercados e com a reputação da organização; a flexibilidade estratégica está associada positivamente com o acesso a mercados e a reputação da organização; os resultados em termos de imagem e acesso ao mercado estão associados positivamente com resultados financeiros da organização.

Os resultados do estudo de De Soto-Camacho e Vargas-Sánchez (2015) sobre SCM em hotéis mostram que níveis altos de incerteza percebida, tanto exógena quanto endógena, e a interação entre tamanho e experiência internacional da organização estão negativamente relacionados aos níveis de investimentos internacional. Isso, por sua vez, permite que a empresa possua e implemente opções reais que a dotam de flexibilidade estratégica suficiente para adaptar sua estratégia em reação a mudanças, melhorando, assim, sua performance. Ter opções

reais também pode influenciar negativamente a imagem e o grau de acesso a mercados estrangeiros, se a empresa optar por sair daquele mercado.

Assaf *et al.* (2017) empreendem uma comparação internacional de vários destinos turísticos, visando identificar os fatores determinantes, chave para a *performance* de hotéis. A análise empírica revela que os principais *drivers* da *performance* hoteleira são: qualidade do sistema educacional, apoio governamental, renda disponível e número de visitantes internacionais no destino turístico. As principais barreiras para a *performance* são, por sua vez, competição entre firmas, carga tributária e preço de combustível.

Gonzales-Rodriguez *et al.* (2018) investigam os fatores de sucesso competitivo para hotéis, examinando também a ligação entre estratégia de negócios e *performance*. As hipóteses do estudo são: *performance* da firma, de acordo com a percepção de gestores de hotéis, é influenciada pela variável “forças da indústria” (rivalidade competitiva, por exemplo); forças da indústria têm influência direta significativa na *performance* da firma (*performance* financeira e lucratividade); *performance* de mercado media a relação entre forças da indústria e *performance* da firma; *performance* da firma, de acordo com a percepção de gestores de hotéis, depende dos ativos da firma (tangíveis e intangíveis); ativos da firma tem influência direta na *performance* da firma, incluindo *performance* de mercado e lucratividade; a relação entre ativos da firma e *performance* da firma é mediada pela estratégia seguida pelo hotel; *performance* da firma, de acordo com a percepção dos gerentes de hotéis, depende da estratégia escolhida pelo hotel; estratégia do hotel tem influência direta na *performance* da firma; forças da indústria mediam a relação entre estratégia e *performance* da firma. Os achados de Gonzales-Rodriguez *et al.* (2018) apontam que os ativos e estratégias da firma tem mais influência na *performance* do que forças da indústria, o que é explicado pelas especificidades do setor de hospedagem/turismo.

Köseoglu *et al.* (2019) investigam qual ferramenta de decisão estratégica os gestores de hotéis usam ou não usam para tomar decisões estratégicas, bem como suas razões para usar tais ferramentas e a relação entre uso de ferramenta e *performance* de hotel. As ferramentas mais comumente usadas na amostra de hotéis considerada foram: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Análise de ameaças, análise de orçamentos e análise de competências centrais. Somente três ferramentas estratégicas mostraram impacto positivo na *performance* dos hotéis: análise de custo-benefício, análise de *gaps* e análise do impacto de estratégia de mercado no lucro.

2.4.2 *Supply chain*, fornecedores e relacionamento interorganizacional

Dai *et al.* (2015) investigaram o papel moderador de atividades empreendedoras no nível da firma - inovação em serviços, *corporate venturing* e renovação estratégica - na relação entre capital social e *performance* financeira em uma amostra de hotéis chineses. Segundo a noção de capital social, laços sociais são conduítes pelos quais informação, influência, recursos e solidariedade são assegurados por um ator. Capital social interno se refere às relações intrafirmas, enquanto capital social externo se refere às relações entre firmas diferentes. Atividades empreendedoras incorporam, segundo os autores, as capacidades de combinar vários tipos de recursos e usá-los para fins apropriados. Logo, tais atividades influenciam o quanto o capital social pode ser mobilizado e traduzido em *performance* financeira. *Corporate venturing* são os esforços empreendedores pelos quais organizações investem e/ou criam novos negócios, seja por si mesmos ou em parceria com outras organizações. No setor de hospedagem/turismo, *corporate venturing* geralmente inclui o lançamento de uma marca ou propriedade “parceira” e negócios relacionados, como restaurantes locais e atrações turísticas. Renovação estratégica implica em mudanças significativas na estrutura ou na estratégia de um negócio.

As hipóteses definidas pelos autores foram : capital social externo tem impacto positivo na *performance* financeira do hotel; capital social interno tem impacto positivo na *performance* financeira do hotel; a interação de capital social externo e capital social interno tem um efeito positivo na *performance* financeira no hotel; inovação em serviços modera positivamente a relação entre capital social externo (interno) e *performance* financeira, isto é, engajar-se em inovação de serviços aumenta o relacionamento entre capital social externo (interno) e *performance* financeira; *corporate venturing* modera positivamente a relação entre capital social externo (interno) e *performance* financeira, isto é, engajar-se em *corporate venturing* aumenta a relação entre capital social externo (interno) e *performance* financeira; renovação estratégica modera positivamente a relação entre capital social externo (interno) e *performance* financeira, isto é, engajar-se em renovação estratégica aumenta a relação entre capital social externo (interno) e *performance* financeira.

Os resultados indicam que a interação entre capital social externo e interno tem efeito positivo na *performance* financeira, que a inovação e o *corporate venturing* melhoram a relação entre *performance* financeira e capital social e que, para alcançar vantagens competitivas, firmas de hospedagem não deveriam, somente, acumular capital social, mas também

implementar estratégias que intensifiquem atividades empreendedoras para, desse modo, aproveitar o capital social o máximo possível.

Huang (2018) estabelece um modelo de análise com análise envoltória de dados (DEA) para medir a *performance* integrada e divisional dentro de cadeias de suprimento. O modelo DEA difere de outros modelos de rede, pois presume outros tipos de *input* e contém uma medida definindo a eficiência geral de cadeias de suprimento no turismo. Huang (2018) usa o modelo DEA de redes híbridas para avaliar a eficiência de cadeias de suprimento de turismo na China. Seus resultados indicam, primeiro, que a colaboração e integração entre divisões na cadeia de suprimentos de turismo não chega em níveis de eficiência satisfatórios na amostra considerada. Segundo, entre as divisões da cadeia de suprimentos (as diferentes organizações ou grupos de organizações que formam cada etapa da cadeia), a divisão do hotel de turismo mostrou maiores níveis de eficiência. Terceiro, o excesso de capacidade de serviço contribuiu mais para ineficiência do que a utilização de recursos fixos em excesso. Quarto, a avaliação da educação em turismo mostrou que uma fonte significativa de ineficiência está no lado do *input*, isto é, se há muito mão-de-obra no setor e pouca demanda, a eficiência geral do setor declina.

Morales-Contreras *et al.* (2019) descrevem e avaliam o grau de implementação de compras sustentáveis na cadeia de suprimentos do setor hoteleiro na Espanha, visando identificar os *drivers* e barreiras principais para a implementação efetiva. O estudo parte da perspectiva de cadeias hoteleiras e de cadeias de fornecedores. Morales-Contreras *et al.* (2019) concluem, de acordo com seus resultados, que os *drivers* e barreiras principais para implementação efetiva das compras sustentáveis são clientes finais, governos, condições de mercado, comprometimento da gestão e conflitos de interesse entre cliente/fornecedor.

O artigo de Espino-Rodriguez *et al.* (2017) visou investigar o papel moderador da forma de governança - se *outsourcing* ou *insourcing* - na relação entre especificidade de ativos e *performance*. A relação entre *performance* e especificidade de ativos é analisada, bem como a questão se a *performance* aumenta *outsourcing* numa firma. *Outsourcing* é o uso de empresas externas para realizar tarefas que tipicamente são realizadas internamente. No setor de hospedagem e turismo, *outsourcing* geralmente se refere a um padrão de gestão no qual um hotel combina e utiliza recursos especializados de agentes terceirizados. A noção de especificidade de ativos é definida por quanto os ativos usados para conduzir uma atividade podem ser reutilizados em outras atividades sem sacrificar o valor de produção. A *performance* é mensurada no nível organizacional - referente a organização como um todo - e no nível de atividade - considerada em termos de uma atividade específica e de seus resultados.

As hipóteses testadas por Espino-Rodriguez *et al.* (2017) são: quanto maior o nível de especificidade de ativos exigido para uma atividade no hotel, melhor a *performance* da atividade será; quanto maior a especificidade do ativo exigido para uma atividade no hotel, melhor será a *performance* organizacional; o *outsourcing* de uma atividade modera negativamente a relação entre especificidade de ativos na atividade e *performance* da atividade; o *outsourcing* de uma atividade modera negativamente a relação entre a especificidade de ativos na atividade e a *performance* organizacional; o aumento no nível de *outsourcing* de atividades será maior quando a *performance* da atividade (relação entre custo e qualidade) é menor; o aumento no nível de *outsourcing* de atividades será maior quando a *performance* organizacional é menor.

Os resultados da pesquisa confirmam que a forma de governança modera a relação entre especificidade de ativos e *performance*. O aumento no *outsourcing* de atividades está mais relacionado a baixa *performance* de atividade e baixa *performance* não-financeira. Desse modo, ativos específicos parecem envolver maior *performance* não-financeira, ou seja, mais satisfação com aspectos qualitativos da organização. O estudo também mostrou uma relação positiva entre especificidade de ativos e qualidade de atividade, quando as atividades são realizadas internamente.

Outro estudo de Espino-Rodriguez e Ramirez-Fierro (2017) visa investigar os níveis de *outsourcing* de atividades em hotéis para identificar quais fatores determinam o uso de fornecedores externam para essas atividades. O modelo teórico proposto analisa a relação entre vantagem competitiva e *outsourcing*, buscando explicar como a relação entre vantagem competitiva e *performance* de atividade é afetada pelo *outsourcing* ou não de uma atividade. Assim, constrói-se uma matriz de *outsourcing* e vantagem competitiva na qual pode-se colocar atividades específicas.

Os resultados do estudo indicam que há relação positiva entre a vantagem competitiva de uma atividade e seus resultados. Além disso, a relação entre vantagem competitiva e *performance* de atividade é mais forte quando a atividade é realizada internamente, isto é, quando não há *outsourcing*. Demonstra-se também uma relação negativa entre o grau de *outsourcing* de uma atividade e sua vantagem competitiva. Por fim, os resultados suportam o argumento que a *performance* de atividades em *outsourcing* determina mudanças na gestão do *outsourcing*.

Na mesma linha dos estudos anteriores, Lahiri (2016) estuda a questão do impacto da terceirização (*outsourcing*) na *performance* de firmas, por meio de uma revisão de literatura. No contexto da adoção de práticas de terceirização para economizar custos operacionais e

manter competitividade, é preciso entender como a terceirização beneficia ou não uma firma. Os achados, a partir da revisão de literatura, sugerem que a terceirização pode produzir impactos positivos, negativos, mistos, moderados ou efeito nenhum na *performance* das firmas. Assim, Lahiri (2016) conclui que é necessário desenvolver medidas robustas para compreender a produção de valor em longas cadeias de organizações. Para esse fim, dados em nível dos produtos são mais confiáveis para determinar as implicações de estratégias de terceirização na *performance*.

Metaxas *et al.* (2019) propõem um novo *modus operandi* para alcançar boa *performance* de negócios sustentáveis em um ambiente de mercado turbulento. Os autores investigam as relações entre capital intelectual, liderança, qualidade de serviços, cadeia de suprimentos, impacto e estratégia do hotel. Os resultados de Metaxas *et al.* (2019) confirmam que: a excelência na liderança afeta positivamente o capital intelectual; o capital intelectual tem efeito positivo na qualidade de serviços, na cadeia de suprimentos, no impacto e na estratégia do hotel.

Fernandez e Becerra (2015) investigam os *drivers* de eficiência operacional em hotéis espanhóis de médio e grande porte. Os autores buscam responder às seguintes questões: quais *drivers* de eficiência são significativos na indústria hoteleira espanhola e quais são suas forças respectivas? Quais fatores específicos são decisivos para eliminar as ineficiências e aumentar a competitividade de hotéis inefetivos? O estudo conclui que investimentos intangíveis e participação em grupos de organização afetam a eficiência operacional de hotéis médios e grandes, porém de maneira distinta. Para hotéis de médio porte, a participação em grupos hoteleiros afeta positivamente a eficiência, enquanto para hotéis grandes, tal relação não é observada. Por outro lado, hotéis de grande porte ganham eficiência, a partir de investimentos em intangíveis, como por exemplo, sistemas de informação.

Evidenciando a especificidade das agências online de viagens (OTAs), em termos de serem, simultaneamente, fornecedores e distribuidores de meios de hospedagem, Guo *et al.* (2020) abordam o problema da gestão de relações de hotéis com revendedores, especificamente agências de viagem *online*. O papel de agências de viagem *online* torna-se, cada vez, mais relevante no setor de hospedagem/turismo e, com isso, várias formas de contrato para gerir a relação entre hotéis e essas agências exigem estudo. Guo *et al.* (2020) afirmam que os contratos usualmente utilizados falham na tarefa de coordenação da relação hotel-agência de viagem *online*. Diante disso, desenvolvem um novo tipo de contrato para coordenar a cadeia de suprimentos composta de agências e hotéis.

Na mesma linha que Guo *et al.* (2020), Hua *et al.* (2015) investigam as relações entre gastos com *e-commerce* e *performance* de hotéis. O estudo visa identificar, especificamente, se

há impacto dos gastos com e-commerce na *performance* financeira, isto é, em termos de receita e lucro. Assim, Hua *et al.* (2015) concluem, baseados nos dados financeiros de 275 hotéis, entre os anos de 2007 e 2012, que gastos com *e-commerce* afetam positivamente e significativamente as receitas por quarto de hotéis, exceto no ano de 2007. Também se concluiu que gastos com *e-commerce* contribuem significativamente para o aumento do lucro bruto em hotéis de médio e grande porte, mas isso não ocorre em hotéis de luxo.

Ampliando a visão sobre o uso da internet e *e-commerce*, Pham *et al.* (2019) investigam o papel mediador da integração de sites de rede social no desenvolvimento de vantagens competitivas. Partindo de uma visão baseada em recursos e da teoria do capital social, Pham *et al.* (2019) buscam identificar o impacto do uso de sites de rede social na *performance* de hotéis. A *performance* organizacional, por sua vez, é definida em termos financeiros e não-financeiros. Os resultados indicam que a integração de sites de redes sociais pode ajudar organizações a passarem por tempos turbulentos. As capacidades dinâmicas de reconhecimento de oportunidades e capitalização afetam indiretamente a *performance* organizacional mediante integração de sites de redes sociais. Por fim, mecanismos de redes sociais afetam estatisticamente a *performance* organizacional. Se os gestores orientarem sua *performance* organizacional para alcançar vantagens competitivas baseadas em diferenciação, isto é, introduzindo novos produtos e serviços, diferenciando produtos e serviços, oferecendo serviços e produtos mais amplos e unificando pesquisas de mercado, então o foco em redes sociais mostra-se crucial. Assim, integração de redes sociais pode ser um mediador entre capacidades dinâmicas e *performance* organizacional.

Entendendo as competências de TI como uma oferta dos fornecedores de serviço aos hotéis, Mandal (2019) investiga a importância de três capacidades de TI (tecnologias de informação) no desenvolvimento de agilidade e resiliência nas cadeias de suprimento de turismo. Além disso, o estudo explora o papel moderador da orientação para tecnologia nas correlações propostas. A primeira capacidade de TI é a capacidade de fora para dentro, manifestada pela capacidade de firmas para formar associações com outros negócios baseados em tecnologias de informação. A segunda capacidade de TI é a capacidade de dentro para fora, manifestada na unificação e coordenação de operações díspares dentro da firma por meio de tecnologias de informação. A terceira capacidade de TI é a capacidade de *spanning*, que se manifesta pela combinação de benefícios individuais das outras duas capacidades. Mandal (2019) conclui que a capacidade TI de fora para dentro (*outside-in*) é essencial para agilidade e resiliência no setor de turismo. A capacidade TI de *spanning* não parece ter qualquer influência significativa na agilidade de cadeias de suprimento em turismo, embora tenha impacto positivo

na resiliência. A capacidade TI de dentro para fora (*inside-out*) não mostrou influência significativa na resiliência, mas teve influência positiva na agilidade da cadeia. Além disso, a orientação para tecnologia (TO) mostrou-se um moderador positivo nas seguintes relações: capacidade TI fora para dentro-agilidade no turismo; capacidade TI fora para dentro-resiliência nas ligações em cadeias de suprimento no turismo; capacidade TI spanning-resiliência em turismo; capacidade TI fora para dentro-agilidade em turismo.

Melian-Gonzalez e Bulchand-Gidumal (2016) propõem um modelo teórico para analisar a relação entre tecnologias de informação e *performance* de hotéis. A literatura mostra evidência parcial que há conexões entre tecnologias particulares e a performance no setor hoteleiro. Melian-Gonzalez e Bulchand-Gidumal (2016) postulam quatro trajetos por meio dos quais tecnologias de informação podem impactar a *performance* de hotéis, especificando também os mecanismos precisos que causam tal impacto. Os trajetos são: produtividade operacional, produtividade de funcionários, serviço aos clientes, comercialização. A produtividade operacional, definida como a relação entre *output* e *input* em hotéis, pode ser otimizada pelas tecnologias de informação mediante a redução de custos com energia, comida e na mitigação do impacto ambiental da firma. A produtividade de funcionários, definida como o *output* de *performance* pelo trabalho de funcionários, pode ser otimizada pelo uso de tecnologias de informação para redução de custos com força de trabalho e aumento de efetividade em operações como serviço aos clientes. O serviço aos clientes pode ser afetado pelo uso de tecnologias de informação pela adoção de estratégias de serviço automatizadas. A comercialização, isto é, o impacto nas receitas do hotel, envolve tecnologias de informação em mensurações da satisfação dos clientes, conhecimento do comportamento do cliente, gestão de canais de distribuição e gestão de receitas.

Zhong *et al.* (2016) investigam a qualidade da gestão de cadeias de suprimento. Os autores analisam a integração de práticas de gestão de qualidade (GQ) e práticas de gestão de cadeias de suprimento (GCS) no setor hoteleiro. Há uma ênfase no efeito moderador de variáveis contextuais e o efeito mediador da qualidade da cadeia de suprimentos na relação entre práticas de GQ e GCS, e a performance de hotéis no contexto de cadeias de suprimento. Seus achados confirmam a importância da sinergia entre GQ e GCS no setor de hospedagem/turismo. A integração e coordenação entre níveis da cadeia de suprimento são cruciais para a qualidade da cadeia de suprimentos e para a performance do hotel. Zhong *et al.* (2016) também concluem que práticas de GQ e GCS não têm impacto direto na *performance* dos hotéis. Práticas de GQ têm efeito direto na melhora da qualidade. Zhong *et al.* (2016)

confirmam que a GCS está relacionada positivamente com *performance* e que a GCS tem efeito mediador entre práticas de GQ e *performance* de hotel.

Sukati *et al.* (2020) avaliam como práticas de gestão de cadeias de suprimento - parcerias em cadeias de suprimento, relações com clientes, compartilhamento de informação em cadeias de suprimentos, tecnologias de informação, treinamento de funcionários e operações internas da firma - estão relacionadas à *performance* de organizações na indústria do turismo. Sukati *et al.* (2020) concluem: há correlação positiva significativa entre a parceria estratégia em cadeias de suprimento e a *performance* organizacional; a relação com clientes tem impacto significativo na *performance* organizacional; compartilhamento de informação está relacionado à *performance* organizacional; tecnologias de informação tiveram impacto significativo na *performance* organizacional; há correlação significativa entre operações internas e *performance* organizacional.

2.4.3 Sustentabilidade e *performance*

Abdel-Maksoud, Kamel e Elbanna (2016) partem do pressuposto que as pressões de *stakeholders* motivam o uso de sistemas de controle de gestão ambiental. O enquadramento teórico baseia-se em pesquisas sobre a reação de hotéis a “pressão ambiental de *stakeholders*” (p. 96). A literatura no tema não oferece muitos *insights* sobre o impacto dessa pressão no quesito específico do uso de sistemas de eco-controle. De acordo com a teoria de *stakeholders*, uma organização deve ser administrada, tendo em vista os interesses dos *stakeholders* que, por sua vez, têm direito de assegurar que sua participação no processo decisório seja mantida. Nesse sentido, a pressão dos *stakeholders* pode ser vista como uma ligação entre os objetivos da organização e as expectativas da sociedade, posto que estes atuam visando à boa imagem da organização. Os autores propõem duas hipóteses: há associação positiva significativa entre o impacto da pressão de *stakeholders* e o quanto os hotéis pesquisados usam sistemas de eco-controle; há uma associação positiva significativa entre o quanto hotéis usam sistemas de eco-controle e sua *performance*. Procuram mensurar, então, o impacto da pressão de *stakeholders* no quanto “sistemas de eco-controle” são utilizados mediante uma investigação da *performance* de hotéis nos Emirados Árabes Unidos. A *performance* do hotel é medida de acordo com cinco itens: lucro operante (perspectiva financeira), satisfação dos clientes (perspectiva do cliente), qualidade dos serviços (perspectiva interna do negócio), desenvolvimento de serviço ou inovação (perspectiva da inovação) e capacidades de funcionários (perspectiva do aprendizado). O estudo conclui que há associação positiva entre o impacto da pressão de

stakeholders e o quanto hotéis usam sistemas de eco-controle, isto é, quanto maior pressão, mais os hotéis usam sistemas desse tipo. No entanto, o estudo não verifica uma associação positiva significativa entre uso de sistemas de eco-controle e *performance*, o que pode indicar que não há efeito direto dos sistemas de eco-controle na *performance*, são necessários fatores mediadores.

Galeazzo *et al.* (2020) investigam o efeito da adoção de políticas de compras ambientais em uma cadeia de suprimentos (“aquisição verde”) na *performance* financeira de uma firma, bem como a influência do comportamento de compra de turistas nessa relação. As hipóteses do estudo são: a aquisição verde tem efeito positivo na *performance* financeira da firma; turistas com orientação temporal de longo prazo (preocupados com a manutenção do destino turístico no longo prazo) moderam positivamente a relação entre aquisição verde e *performance* financeira; a percepção de riscos ambientais por parte de turistas modera positivamente a relação entre aquisição verde e *performance* financeira; turistas que assumem uma correlação alta entre preço e qualidade em questões ambientais moderam positivamente a relação entre aquisição verde e *performance* financeira. Os achados de Galeazzo *et al.* (2020) apontam que só há uma relação positiva entre aquisição verde e *performance* financeira por meio da moderação do comportamento de compra de turistas orientados para questões ambientais.

Kasim (2015) visa discutir a relação entre a adoção de um sistema de gestão ambiental (SGA) e aprendizagem organizacional, postulando que a adoção de SGA tem o potencial de catalisar a aprendizagem organizacional em hotéis, tornando-os mais dinâmicos e competitivos. O autor conclui que há duas razões para hotéis adotarem SGA: a flexibilidade para determinar o nível de sofisticação de sua gestão ambiental e a construção do dinamismo da empresa, pois o SGA facilita a aprendizagem organizacional levando a melhor *performance* organizacional.

O estudo de Kerdpitak (2019) examina os efeitos das pressões de *drivers* como atitude de gestores, consumidores “verdes” e regulamentos governamentais na gestão “verde” da *performance* de cadeias de suprimentos. Os resultados do estudo indicam que há influência positiva de práticas “verdes” na moderação entre *drivers* como atitude de gestores, consumidores “verdes” e regulamentos governamentais de um lado, e *performance* da gestão de cadeias de suprimento “verdes” do outro lado. No geral, Kerdpitak (2019) argumenta que a *performance* de cadeias de suprimento “verdes”, isto é, voltadas para sustentabilidade, é positivamente impactada pela atitude de gestores, consumidores “verdes” e regulamentos governamentais, quando mediada por práticas de sustentabilidade.

Koch *et al.* (2020) estudam o comportamento sustentável de firmas e suas consequências para satisfação da clientela no setor de hospedagem e turismo. O artigo examina as ligações

entre inovação, atitudes de sustentabilidade por parte de gestores e comportamento sustentável da firma, levando em consideração as vantagens percebidas do comportamento sustentável como mediador. A relação entre comportamento sustentável e satisfação de clientela também é investigada. Os resultados de Koch *et al.* (2020) confirmam que inovação e atitudes de sustentabilidade são determinantes do comportamento sustentável e de sua vantagem percebida enquanto mediador. Além disso, o comportamento sustentável mostra relação positiva com satisfação da clientela.

Martinez-Martinez *et al.* (2019) examinam o papel de agentes de conhecimento como impulsionadores no processo de criar e atualizar a base de conhecimento ambiental de uma firma e, assim, impactar positivamente a *performance* dessa firma. Do ponto de vista do hotel, como peça mais importante no setor de hospitalidade, os agentes de conhecimentos são os indivíduos que podem fornecer informação e conhecimento que capacitam o hotel para lidar com questões ambientais de maneira efetiva. Os resultados de Martinez-Martinez *et al.* (2019) enfatizam a importância da relação entre agentes de conhecimento e conhecimento ambiental para *performance* de hotéis. O papel de agentes de conhecimento também é relevante para a gestão futura da base de conhecimento ambiental de firmas no setor de hospitalidade.

Reyes-Santiago *et al.* (2019) argumentam que uma estratégia ambiental proativa e eco-inovação são capacidades dinâmicas ambientais. Os autores analisam a relação entre essas capacidades e sua influência na *performance*. Os resultados mostram que há ligação significativa entre estratégia ambiental proativa, eco-inovação e *performance* organizacional e ambiental. Há também ligação positiva e significativa entre eco-inovação e *performance* ambiental, bem como uma ligação negativa e significativa entre eco-inovação e *performance* organizacional.

Shi e Tsai (2020) propõem um modelo processual para investigar a ligação entre integração de *stakeholders* (IS), práticas de sustentabilidade corporativa (PSC) e *performance* de sustentabilidade, bem como examinam os efeitos das demandas de fornecedores e clientes na ligação entre PSCs e *performance* financeira (PF) por meio de *performances* ambientais (PA) e sociais (PS). Os resultados de Shi e Tsai (2020) demonstram que: a integração de *stakeholders* favorece práticas de sustentabilidade corporativa, demanda de fornecedores que moderam positivamente os efeitos de práticas de sustentabilidade corporativa na *performance* social, enquanto a demanda de clientes modera positivamente os efeitos da *performance* ambiental na *performance* financeira.

Wang *et al.* (2020) investigam o papel mediador da eco-inovação entre quatro antecedentes ao nível da firma - capacidades de reconhecimento de oportunidades, capacidade

de capitalização de oportunidades, atitudes de gestores e pressões de *stakeholders* - e três resultados - custo e diferenciação, relativos à vantagem competitiva da firma, e a *performance* organizacional resultante. Wang *et al.* (2020) confirmam que: eco-inovação tem papel mediador entre recursos e capacidades ao nível da firma de um lado, e vantagens competitivas de outro; capacidades dinâmicas são antecedentes importantes da eco-inovação; os quatro antecedentes destacados impulsionam eco-inovação; a capacidade de capitalizar oportunidades tem maior impacto do que a capacidade de reconhecer oportunidades; investimentos grandes em eco-inovação podem melhorar a *performance* organizacional em longo prazo.

Xu e Gursoy (2015) investigam o impacto da gestão de cadeias de suprimento sustentáveis do setor hospitalidade nas atitudes e comportamentos de clientes, particularmente, a partir de sua satisfação, lealdade e disposição de pagar preços mais altos por bens e serviços sustentáveis. Seus achados sugerem que as dimensões econômica e ambiental das ações de gestão de cadeias de suprimento sustentáveis têm influência positiva na satisfação, lealdade e disposição de clientes para pagar mais por bens e serviços sustentáveis. Por outro lado, a dimensão social dessas ações tem influência positiva na satisfação de clientes, mas uma influência negativa na disposição dos clientes a pagar valores maiores. Além disso, Xu e Gursoy (2015) indicam que a satisfação de clientes media totalmente a relação entre a dimensão social das ações de gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis e a lealdade da clientela. Por fim, a satisfação da clientela influencia positivamente sua lealdade, aumentando, em última instância, a disposição dos clientes a pagar mais.

2.4.4 Capacidades Dinâmicas: uma visão integrada

Rodríguez *et al.* (2020) visam validar as hipóteses sobre relações entre capacidades dinâmicas no funcionamento de empreendimentos de pequeno e médio porte. Os autores confirmam a hipótese que as capacidades dinâmicas de absorção, adaptação e inovação influenciam o funcionamento de pequenas e médias empresas, e confirmam também uma relação positiva entre capacidades de inovação e absorção. Rodríguez *et al.* (2020) confirmam que: há relação positiva e significativa entre a capacidade dinâmica de absorção e a capacidade dinâmica de adaptação; há relação positiva e significativa entre capacidade dinâmica de adaptação e capacidade dinâmica de inovação; há relação positiva e significativa entre capacidade dinâmica de absorção e capacidade dinâmica de inovação.

Wilke *et al.* (2019) argumentam que a cooperação entre organizações em um destino turístico alimenta as capacidades internas de firmas, especificamente capacidades absorptivas,

inovativas e adaptativas, gerando assim vantagem competitiva e performance superior. Os autores colocam a hipótese de que há relação positiva entre cooperação interorganizacional, capacidades dinâmicas, vantagem competitiva e *performance* da firma. Seus resultados apontam que a cooperação fomenta o desenvolvimento de várias capacidades que sustentam a vantagem competitiva que leva, por sua vez, a *performance* superior. Especificamente, a cooperação interorganizacional está relacionada positivamente com as capacidades absorptivas, adaptativas e inovativas. Firms em relações de cooperação são capazes de acessar os recursos de outras firmas e, assim, desenvolver novas capacidades. Além disso, seus achados apoiam a hipótese de que capacidades dinâmicas mediam a relação entre capital relacional e *performance* organizacional.

2.4.4.1 A aprendizagem e a absorção do conhecimento como capacidade

Ali *et al.* (2020) propõem e testam um modelo para o efeito do aprendizado organizacional na *performance* de hotéis, partindo do conceito de hierarquia de capacidades. Os autores afirmam que há pouca literatura sobre a relação entre aprendizado organizacional e capacidades dinâmicas. Alguns autores afirmam que o aprendizado organizacional, entendido como processo de criar e usar conhecimento em uma organização, visa ao desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. Ali *et al.* (2020) trabalham com uma distinção entre capacidades dinâmicas e capacidades substantivas. Capacidades substantivas são, por exemplo, as capacidades de marketing e tecnológicas de uma empresa. Capacidades dinâmicas são, por sua vez, as capacidades da organização de criar, estender e modificar suas capacidades substantivas.

As hipóteses propostas são: processos de aprendizado organizacional que influenciam positivamente e diretamente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da organização; as capacidades dinâmicas de uma organização afetam positivamente e diretamente suas capacidades substantivas; as capacidades substantivas de uma organização (marketing e tecnológica) afetam positivamente e diretamente sua *performance*; as capacidades dinâmicas mediam a relação entre capacidades substantivas e aprendizado organizacional; as capacidades substantivas da organização mediam a relação entre capacidades dinâmicas e *performance*. O construto *performance* foi mensurado em termos econômicos e não-econômicos. A *performance* econômica foi medida em uma escala de quatro itens: taxa de ocupação autorrelatada; retorno em investimento; lucro operativo bruto; fluxo de caixa. A *performance* não-econômica foi medida a partir de satisfação dos clientes e inovação.

O estudo conclui que:

- a) Mecanismos de aprendizado de uma organização, especificamente aquisição, disseminação, interpretação e codificação de conhecimento/informação moldam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, logo, no setor de hotelaria/turismo, o conhecimento e familiaridade com rotinas organizacionais auxilia na integração e coordenação por intermédio da combinação do conhecimento de funcionários e da coordenação de recursos.
- b) Boas capacidades dinâmicas resultam em boas rotinas operacionais, isto é, capacidades dinâmicas afetam positivamente capacidades substantivas. Logo, no setor hoteleiro, capacidades de firmar parcerias fortes e de coordenar a cooperação são fatores críticos para o sucesso das redes de firmas no setor.
- c) Capacidades dinâmicas auxiliam na melhora da *performance* indiretamente, mediante alinhamentos dos recursos e rotinas operacionais de uma organização. Uma organização com capacidades dinâmicas bem desenvolvidas integra, reconfigura e renova suas capacidades substantivas constantemente para alcançar melhor *performance*.
- d) Conhecimento baseado em uma abordagem de aprendizado organizacional aumenta as capacidades de hotéis, pois o aprendizado afeta positivamente o desenvolvimento de capacidades indiretamente por meio de ações inovadoras e pela adaptação ao ambiente.
- e) Capacidades dinâmicas indiretamente aumentam a *performance* por intermédio das capacidades substantivas.
- f) Há uma relação entre recursos, capacidade se *performance* no setor hoteleiro, pois, de acordo com uma visão baseada em conhecimento, o aprendizado organizacional aumenta as capacidades internas da organização, o que, por sua vez, melhora a *performance*.

Fraj *et al.* (2015) analisam as ligações entre estratégias ambientais proativas, capacidades organizacionais e competitividade. Usando uma amostra de hotéis espanhóis, os autores propõem e testam um modelo teórico. A orientação de uma organização para aprender e inovar são consideradas *drivers* para a adoção de políticas pró-ambientais e determinantes da competitividade. Fraj *et al.* (2015) definem a estratégia ambiental proativa, isto é, a adoção de

políticas e práticas orientadas para o meio ambiente, como uma capacidade dinâmica. O conceito de orientação para aprendizagem, por sua vez, indica a tendência de uma organização a adquirir, assimilar e usar informações/conhecimento.

As hipóteses de Fraj *et al.* (2015) são: orientação para aprendizagem influencia positivamente estratégia ambiental; capacidade inovativa influencia positivamente a estratégia ambiental proativa; orientação para aprendizagem influencia positivamente a capacidade inovativa; orientação para aprendizagem influencia positivamente a competitividade organizacional; capacidade inovativa influencia positivamente a competitividade organizacional; estratégia ambiental proativa influencia positivamente a competitividade organizacional.

Fraj *et al.* (2015) concluem que estratégias ambientais proativas na indústria hoteleira dependem de capacidades organizacionais complementares, especificamente, capacidades de aprendizagem e inovação. A implementação de estratégias desse tipo deve ser acompanhada de mecanismos capazes de criar inteligência efetiva que, por sua vez, facilita a tomada de decisões em mercados turbulentos. Por isso, as capacidades de aprendizagem antecedem o desenvolvimento de estratégias ambientais inovadoras. Assim, a orientação para aprendizagem afeta positivamente a capacidade de inovação no setor de hospedagem/turismo. Os achados de Fraj *et al.* (2015) apontam que não há relação direta entre orientação para aprendizagem e competitividade organizacional. Não obstante, há influência indireta por meio da capacidade de inovação e das estratégias ambientais proativas, ou seja, o conhecimento deve ser aplicado em ações inovadoras concretas para que se atinjam vantagens competitivas.

Leonidou *et al.* (2015) testam um modelo para mensurar o efeito de capacidades organizacionais na vantagem competitiva eco-baseada e na *performance* no setor de hospedagem global. Por meio de dados de 102 cadeias hoteleiras, Leonidou *et al.* (2015) revelam que aprendizagem organizacional, visão compartilhada e integração *cross-funcional* conduzem a criação de vantagem competitiva “verde”. No entanto, isso não ocorre em relação à construção de relações e à tecnologia de *sensing* e resposta. Uma vantagem eco-baseada afeta positivamente a *performance* financeira global. A entrada de estrangeiros por *joint ventures* e a descentralização da tomada de decisões, por sua vez, moderam positivamente a ligação entre vantagem em *performance*, enquanto não há efeito de moderação para a configuração do mercado global e para a adaptação/padronização.

Liu (2017) se inspira em teorias de aprendizagem e capital intelectual para estudar a relação entre aprendizagem organizacional, comportamento de inovação e capital intelectual na criação de vantagens competitivas. Assim, Liu (2017) argumenta que a gestão de hotéis precisa

estar aberta para a aprendizagem exploratória e explotativa, pois assim é possível capturar oportunidades e alcançar vantagens competitivas por meio do comportamento de inovação e do acúmulo de capital humano. A teoria do capital intelectual também confirma, segundo Liu (2017), que o capital social e relacional fortalece a relação entre comportamento inovador e capital humano.

Liu *et al.* (2018) concebem um modelo teórico para análise de mediação-moderação que ligam capacidades dinâmicas, estratégias diferenciais, capital social, objetivos compartilhados e aprendizagem organizacional para criar vantagem competitiva. Seus resultados indicam que os objetivos compartilhados de agências de viagem podem influenciar vantagem competitiva por meio das características do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, das implicações de estratégias diferenciais e do acúmulo de capital social. Liu *et al.* (2018) argumentam também que a aprendizagem organizacional é o atributo mais importante para melhorar as relações entre objetivos compartilhados, capacidades dinâmicas e capital social para alcançar vantagem competitiva.

Nieves e Diaz-Meneses (2016) investigam a capacidade de inovação enquanto fator chave para competitividade e *performance* financeira de organizações de turismo. O estudo foca-se na inovação em marketing e no acúmulo de conhecimento pelas relações entre organizações no setor. Logo, Nieves e Diaz-Meneses (2016) testam um modelo de equação estrutural (SEM) que analisa os antecedentes e resultados da inovação em marketing para firmas hoteleiras. O objetivo do modelo é avaliar os efeitos do conhecimento de membros da firma e do conhecimento coletivo da firma na inovação de marketing, incorporando o efeito mediador da capacidade de aprendizagem. Nieves e Diaz-Meneses (2016) concluem que o conhecimento de funcionários e o conhecimento organizacional são antecedentes da capacidade de aprendizagem. Essa capacidade, por sua vez, media completamente a relação entre conhecimento dos funcionários e inovação de marketing, ou seja, a influência do conhecimento dos funcionários na inovação de marketing exige que firmas hoteleiras tenham capacidade de criar novos conhecimentos. O conhecimento coletivo também é capaz de criar conhecimento e introduzir inovação em marketing.

Nieves *et al.* (2016) investigam as variáveis que fomentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a influência de capacidades dinâmicas na *performance* organizacional no setor de hospedagem/turismo. Os autores desenvolvem e testam um modelo compreensivo que analisa as relações entre conhecimento organizacional, capacidades dinâmicas e inovação no setor de acomodação. Nieves *et al.* (2016) concluem que o conhecimento organizacional relativo a habilidades básicas envolvidas na realização de tarefas e atividades, facilita o

desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Desse modo, quando maior o nível de conhecimento coletivo, maior a capacidade da organização de alterar sua base de recursos para construir novos recursos e novas capacidades. A inovação em produtos também é aumentada por capacidades de aprendizagem. Confirma-se também a relação direta entre conhecimento organizacional e inovação em processos. Por fim, Nieves *et al.* (2016) confirmam uma relação sequencial entre a capacidade de *sensing*, a capacidade de aprendizagem, a capacidade de integração e a capacidade de organização, no processo de coleta, articulação e uso de conhecimentos.

Santra (2017) partem do enquadramento teórico das capacidades dinâmicas para examinar o impacto direto de orientação empreendedora, flexibilidade de recursos e aprendizagem organizacional na *performance* de firmas, bem como o impacto indireto desses fatores enquanto mediados por inteligência competitiva. Seus resultados confirmam que as variáveis flexibilidade de recursos e aprendizagem organizacional têm efeito significativo e positivo na *performance*. A inteligência competitiva, por sua vez, não tem nenhum efeito de mediação entre as variáveis anteriores e a *performance* das firmas.

Ubeda-Garcia *et al.* (2019) visam analisar quais políticas de gestão de recursos humanos contribuem para a aprendizagem exploratória e quais contribuem para a aprendizagem explorativa. Além disso, os autores visam determinar a influência dos dois tipos de aprendizagem na *performance* organizacional. Os resultados que seleção de pessoal, treinamento compreensivo e sistemas de recompensa equitativos incentivam, nessa ordem, a aprendizagem exploratória. A aprendizagem explorativa é, por sua vez, impulsionada principalmente pelo treinamento compreensivo e pelo sistema equitativo de recompensas, mas por mecanismos diferentes. Os dois tipos de aprendizagem têm impacto positivo na *performance*.

Werlang e Rossetto (2019) visam avaliar a relação entre orientação para aprendizagem, inovação organizacional e desempenho organizacional no setor de hospedagem em Santa Catarina. Os autores concluem que: a orientação para aprendizagem exerce influência positiva e direta a inovatividade organizacional; a inovatividade organizacional não tem impacto significativo no desempenho organizacional; não há relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho organizacional.

2.4.4.2 Capacidade Adaptativa: leitura ambiental

Casanueva *et al.* (2015) propõem um modelo para explicar como firmas hoteleiras acessam e mobilizam recursos externos. Partindo de uma visão baseada em recursos e da teoria de rede, os autores postulam que gerentes e firmas no setor de hospedagem/turismo precisam complementar seus recursos internos com recursos externos que podem ser acessados por meio de laços pessoais e organizacionais. Há uma distinção, no entanto, entre acesso a recursos de uma rede e mobilização dos recursos. Assim, a capacidade de mobilização de recursos da rede é conceituada como uma capacidade adaptativa de gestores e funcionários que afeta positivamente a *performance* do hotel.

Casanueva *et al.* (2015) fazem 4 proposições que constituem seu modelo teórico: (1) o acesso potencial de uma firma hoteleira a recursos de rede baseados no capital social de seus gerentes e funcionários tem relação positiva com a *performance* da firma; (2) a capacidade de mobilização de recursos externos adquiridos por causa do capital social individual de funcionários e gerentes em firmas hoteleiras tem efeito positivo na *performance* dessas firmas; (3) a experiência de gestores e funcionários de firmas hoteleiras na gestão de suas relações externas modera positivamente a relação entre capacidade adaptativa de mobilização de recursos da rede e a *performance*; (4) recursos internos e fatores contextuais como complexidade de mercado, propriedade do hotel, nível de integração e serviços oferecidos, influenciam a necessidade de obter recursos de rede a partir do capital social de gestores e funcionários, visando melhorar a *performance*.

2.4.4.3 Ambidestria como capacidade

Ubeda-Garcia *et al.* (2016) usam o conceito de ambidestria organizacional - a capacidade de desenvolver aprendizagem por exploração e exploração ao mesmo tempo - como variável mediadora na relação entre sistemas de trabalho de alta *performance* e *performance* das firmas. Os objetivos de sua pesquisa são: determinar se a utilização de sistemas de trabalho de alta *performance* exerce influência positiva na ambidestria organizacional, investigar o quanto sistemas de trabalho de alta *performance* e ambidestria organizacional contribuem com a *performance* organizacional, e verificar o papel mediador potencial da ambidestria organizacional na relação entre *performance* e sistemas de trabalho de alta *performance*. Ubeda-Garcia *et al.* (2016) concluem que a ambidestria organizacional media a relação entre sistemas de trabalho de alta *performance* e *performance* da firma. O estudo também apoia a

ideia de que a ambidestria está vinculada proximamente aos esforços de uma organização para gerir seus recursos humanos. Além disso, o uso de sistemas de trabalho de alta *performance* é apropriado para o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem ambidestras. Por fim, Ubeda-Garcia *et al.* (2016) apontam a influência da gestão de recursos humanos na *performance*. Nesse sentido, a adoção de sistemas de trabalho de alta *performance* ocasiona melhor *performance* organizacional quando esses sistemas desenvolvem a capacidade ambidestra, logo, a ambidestria age como mediadora entre recursos humanos e *performance*.

Ubeda-Garcia *et al.* (2018) examinam as inter-relações entre sistemas de trabalho de alta *performance* (HPWS) e seus efeitos na *performance* de firmas no setor hoteleiro. Os autores propõem testes múltiplos para avaliar a mediação de capacidades dinâmicas distintas, especificamente, a flexibilidade de recursos humanos e a ambidestria organizacional. Os resultados apontam que a flexibilidade nos recursos humanos e a ambidestria organizacional tem papel mediador crítico na relação entre *performance* e sistemas de trabalho de alta *performance*.

Ubeda-Garcia *et al.* (2020) adotam a divisão entre abordagens estruturais, contextuais e interorganizacionais, proposta na literatura sobre ambidestria, na exploração e exploração de oportunidades. Então, postulam uma visão integrada da ambidestria organizacional, propondo um modelo de capacidades dinâmicas que conceitua a ambidestria como resultado da combinação de três fatores antecedentes: contexto organizacional, diferenciação estrutural e relações interorganizacionais. O modelo também estabelece um papel mediador para o contexto organizacional na relação entre diferenciação estrutural e relações interorganizacionais, na busca de ambidestria. Por fim, procuram identificar os efeitos da ambidestria na *performance*. Os resultados de Ubeda-Garcia *et al.* (2020) mostram que ambidestria organizacional pode ser alcançada pela resolução das tensões entre exploração e exploração tanto por meio de diferentes unidades organizacionais (diferenciação estrutural) quando fora das fronteiras da firma (relações interorganizacionais). Para esse fim, os gestores devem aproveitar o contexto organizacional que, além de impactar diretamente na conquista da ambidestria, funciona como mediador variável entre os dois antecedentes - diferenciação estrutural e relações interorganizacionais - e ambidestria. Assim, a ambidestria tem impacto positivo na *performance* organizacional.

Apesar de não mencionarem explicitamente ambidestria, considerou-se que o estudo de Espino-Rodriguez e Gil-Padilla (2015) trata da questão, ao pensar em práticas de manutenção ou de melhoria de processos. Os autores analisam a estratégia de operações em relação à *performance* organizacional. Os autores tomam como material empírico um conjunto de

políticas e práticas em hotéis nas Ilhas Canárias. As decisões tomadas na “área de operações” - nas quais se formam as políticas e práticas do hotel - influenciam a vantagem competitiva. Diante disso, Espino-Rodriguez e Gil-Padilla (2015) buscam identificar quais decisões impactam mais a *performance* geral dos hotéis. De modo geral, a hipótese do estudo é que processos baseados em ações realizadas nas estratégias de operação, e estas se determinadas por combinações de políticas, processos e práticas estruturais, podem melhorar a vantagem competitiva de hotéis. A *performance* é tomada como sinônimo de vantagem competitiva. Conclui-se que práticas e políticas relativas à qualidade, planejamento e gestão de estoque, e gestão da força de trabalho são as decisões de operação que afetam mais significativamente a *performance* geral dos hotéis.

Ferraris *et al.* (2018) testam os efeitos de capacidades ambidestras de TI na *performance* do processo de negócios (BPP), bem como o papel moderador positivo de capacidades de gestão de processos de negócio (BPM). Os autores colocam as seguintes hipóteses: quanto maior as capacidades de exploração de TI da firma, maior é a BPP; quando maior é a capacidade de exploração de TI da firma, maior é a BPP; o impacto de capacidades de exploração de TI na BPP é maior em firmas com altos níveis de capacidades de gestão de processos de negócio; o impacto de capacidades de exploração de TI na BPP é maior em firmas com altos níveis de capacidades de gestão de processos de negócio.

Os achados de Ferraris *et al.* (2018) contribuem para a compreensão do papel da gestão de processos de negócio na *performance*, especialmente em relação às capacidades ambidestras de TI. Assim, os autores recomendam que organizações busquem estratégias adequadas para capacidades de exploração e exploração, visando desenvolver capacidades de gestão de processos de negócio para amplificar o efeito das TI nas organizações.

2.4.4.4 A importância da capacidade Inovativa

Agyapong, Mensah e Ayuuni (2018) visam investigar o efeito moderador das redes sociais de relações na associação entre capacidade inovativa e *performance* na indústria hoteleira de Gana. Parte-se do contexto de competitividade crescente no setor hoteleiro contemporâneo. Há estudos empíricos que confirmam o papel das capacidades inovativas como fator crítico na previsão de lucro de organizações. Por outro lado, também há confirmação empírica por vários estudos de que existe uma relação positiva entre as redes de relações de uma empresa e sua *performance*. Diante desse acúmulo na literatura, Agyapong *et al.* (2018)

voltam-se para o efeito moderador de redes de relação social na associação entre capacidades inovativas e *performance* do hotel, unindo as duas questões de pesquisa.

O artigo tem como embasamento teórico a teoria de redes sociais e a visão baseada em recursos (*resource-based view*). De acordo com a teoria das redes sociais, organizações que se engajam em relações sociais externas pessoais adicionam valor ao empregar recursos e vantagens disponíveis na rede. De acordo com a perspectiva baseada em recursos, a vantagem competitiva de uma organização está ligada à posse e uso de recursos e capacidades heterogêneas, idiossincráticas, imóveis, inimitáveis e, às vezes, intangíveis (p. 3). As hipóteses propostas por Agyapong *et al.* (2018) são: capacidade inovativa afeta positivamente a *performance* de hotéis em Gana; estabelecimento de redes sociais (*social networking*) com autoridades e líderes comunitários modera positivamente a relação entre capacidade inovativa e *performance* de hotéis em Gana; *social networking* com oficiais e líderes do governo modera positivamente a relação entre capacidade inovativa e *performance* de hotéis em Gana. A *performance* foi captada em termos de *performance* operacional e financeira, em uma escala de 1 a 7. Pediu-se aos respondentes na pesquisa que mostrassem nessa escala como eles performaram nos últimos três anos em relação aos seus competidores.

Os resultados da pesquisa sugerem: uma influência positiva da capacidade inovativa na *performance* de hotéis, tanto no quesito operacional quanto financeiro; uma tendência levemente positiva de impacto das relações sociais em rede (*social network relationships*) na *performance* dos hotéis; não há impacto verificável das relações com líderes comunitários e autoridades na *performance* financeira e operacional; relações com líderes políticos tendem a impactar positivamente a *performance* financeira dos hotéis; embora não haja impacto direto das relações com líderes comunitários na *performance*, o uso dessas relações como fonte de informação sobre as comunidades auxilia no desenvolvimento de respostas invocadoras às demandas dos clientes e, assim, impacta positivamente a *performance* operacional e financeira; a relação social com líderes políticos não modera a relação entre capacidade inovativa e *performance*.

O artigo de Costa e Pereira (2020) usa o enquadramento teórico das capacidades dinâmicas para entender como a organização *AccorHotels*, que começou a operar no Brasil, na década de 1970, manteve sua vantagem competitiva em um ambiente de mercado turbulento e competitivo ao longo dos anos. Os autores buscaram identificar as principais capacidades dinâmicas desenvolvidas na organização entre os anos de 1974 e 2018 e entender como essas capacidades foram desenvolvidas a partir de uma análise dos seus microfundamentos básicos. Os microfundamentos de uma capacidade dinâmica são os processos internos de aquisição de

informação/conhecimento e integração de recursos que fomentam o desenvolvimento de uma capacidade organizacional.

Costa e Pereira (2020) encontraram quatro capacidades dinâmicas na empresa AccorHotels: capacidade de inovar, capacidade de qualificar, capacidade de renovação, capacidade de gerir ameaças e mitigar riscos. A capacidade inovativa tem como microfundamentos os processos de detectar, interpretar e tirar vantagem de oportunidades de mercado e a construção de lealdade e compromisso. A capacidade de qualificação tem como microfundamentos os processos de direcionamento da pesquisa e desenvolvimento interno e seleção de novas tecnologias, e construção de lealdade e compromisso. A capacidade de renovação tem como microfundamentos os processos de identificação segmentos chave do mercado e necessidades cambiantes dos clientes. A capacidade de gerir ameaças e mitigar riscos tem como microfundamentos a co-especialização e a gestão de conhecimento.

Dabrowski *et al.* (2019) investigam os efeitos indiretos entre orientação de mercado e *performance* hoteleira por meio de programas de marketing criativos. Os autores enfatizam os efeitos indiretos entre orientação para clientela, orientação para competidores e integração *cross-funcional*, bem como a *performance* financeira do hotel, considerada por meio da novidade e significância de programas de marketing criativos. A novidade dos programas de marketing refere-se a quão únicas são as atividades de marketing em comparação com os competidores. A significância refere-se aos atributos e às funções das atividades de marketing que hóspedes do hotel veem como valiosos e benéficos. A integração *cross-funcional* é um componente da orientação para o mercado que se baseia na comunicação, coordenação, partilha de informação e envolvimento conjunto para criar valores superiores para clientes. A criatividade e a inovação são os *drivers* de *performance* centrais para Dabrowski *et al.* (2019).

As hipóteses do estudo de Dabrowski *et al.* (2019) são: a orientação para clientela afeta positivamente e indiretamente a *performance* financeira de um hotel por meio da significância (*meaningfulness*) de programas de marketing; a orientação para clientela afeta positivamente e indiretamente a *performance* financeira de um hotel por meio da novidade (*novelty*) dos programas de marketing; a integração *cross-funcional* afeta indiretamente e positivamente a *performance* financeira do hotel por meio da significância de programas de marketing; a integração *cross-funcional* afeta indiretamente e positivamente a *performance* financeira do hotel por meio da novidade dos programas de marketing; orientação para clientela tem influência mais forte do que orientação para competidores no quesito de *performance* financeira do hotel, por meio de programas de marketing criativos; orientação para clientela tem influência

mais forte do que integração *cross-funcional* no quesito da *performance* financeira do hotel, por meio de programas de marketing criativos.

Dabrowski *et al.* (2019) apontam quatro fenômenos de mediação na indústria hoteleira a partir de seus resultados: a orientação para clientela está positivamente correlacionada a *performance* financeira do hotel mediante a significância e novidade dos programas de marketing, porém, orientação para competidores e integração *cross-funcional* contribuem para a *performance* do hotel somente mediante a significância desses programas. Além disso, Dabrowski *et al.* (2019) verificam que a orientação para clientela tem o papel mais importante na orientação para o mercado no quesito de *performance*. Em outras palavras, na relação da organização hoteleira com o mercado, o foco nas relações com clientes é mais importante do que a relação com competidores e a integração funcional de informações e recursos internos à firma.

Della Corte (2013) analisa as capacidades dinâmicas de CEOs na gestão de recursos de uma firma, especialmente quanto a sua capacidade de gerar vantagens competitivas sustentáveis e gerar valores. Sua análise é focada no setor de hospedagem e turismo, especificamente em cadeias de hotel.

As hipóteses de Della Corte (2013) são: firmas que oferecem benefícios para líderes talentosos, a partir de políticas de compensação específicas e de fatores intangíveis conseguem retê-los melhor; os recursos estritamente pessoais do CEO tem valor específico mesmo do lado de fora da firma e estão relacionados a seus traços pessoais; capacidades e competências externas socialmente complexas estão mais conectadas aos recursos pessoais do CEO e, portanto, são mais facilmente apropriadas pelo CEO; capacidades dinâmicas conectadas com uso e agrupamento de recursos são específicas de cada firma, socialmente complexas internamente e causalmente ambíguas, logo, indicam como firmas podem capturar o valor criado pelo CEO. Della Corte (2013) conclui que em firmas altamente inovadoras e proativas, especialmente aquelas caracterizadas por projetos em equipe e inter-relações com o CEO, o valor criado costuma ser percebido como valor comum e a contribuição do CEO é prestigiada.

Hernández-Perlines *et al.* (2019) investigam o efeito moderador do fator “qualidade” na influência da capacidade de inovação em relação à *performance* de hotéis. As hipóteses do estudo são: capacidade inovativa influencia positivamente a *performance* do hotel; certificações de qualidade servem como moderadores da influência da capacidade inovativa na *performance* do hotel. Hernández-Perlines *et al.* (2019) concluem que a *performance* de hotéis é determinada pela capacidade inovativa e que certificações de qualidade moderam a influência dessa capacidade inovativa na *performance*.

Kaliappen *et al.* (2019) investigam a ligação entre orientação de mercado, estratégia de inovação e *performance* organizacional. Seus achados confirmam a hipótese de que há uma ligação estratégica entre orientações de mercado específicas e estratégia de inovação na busca de melhor *performance* organizacional. Concluiu-se que hotéis que adotam uma estratégia de orientação de mercado voltada para a competição, focam-se na inovação de processo. Por outro lado, hotéis que adotam orientação para clientela focam-se em inovação de serviço. Assim, Kaliappen *et al.* (2019) concluem que orientação para competidores, orientação para clientela, inovação de processo e inovação de serviço tem efeito significativo na *performance* organizacional. A inovação de processo media parcialmente a associação entre orientação para competidores e *performance*, enquanto inovação em serviços parcialmente media a associação entre orientação para clientela e *performance*.

Kearney *et al.* (2017) consideram um modelo de capacidade administrativa para inovação no contexto de pequenas firmas ou microfirms, isto é, organizações com menos de 10 pessoas. A pesquisa usa um método interpretativo aplicado, com uso de entrevistas em profundidade com gestões de microfirms de turismo. Seus resultados indicam: a natureza incremental da inovação; a importância de aspectos da capacidade administrativa nos aspectos da liderança; a relevância da capacidade operacional; a necessidade do pensamento estratégico do desenvolvimento de relações com as pessoas.

Kuo *et al.* (2017) visam identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento de robôs de serviço, isto é, recursos automatizados em serviços, e aplicar um *mindset* de inovação estratégica em serviço para a indústria hoteleira em Taiwan. Os resultados mostram que o serviço robótico pode ajudar hotéis na gestão de empregos que dependem da temporada, bem como na utilização da força de trabalho. Para melhorar *performance*, é preciso de uma nova estrutura organizacional e nova forma de gestão para implementar serviços robóticos, começando pelo aumento na demanda por talentos no campo de infraestrutura tecnológica. Kuo *et al.* (2017) desenvolvem um modelo de inovação em serviço com seis dimensões, identificando assim fatores que influenciam o desenvolvimento de robôs de serviço para a indústria hoteleira em Taiwan. Os fatores são: apoio governamental, capacidade de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento futuro da indústria de robótica, capacidade para desenvolvimento tecnológico, levantamento de recursos e desenvolvimento de talentos. Os três primeiros estão ligados ao lado da demanda no mercado de hospitalidade, enquanto os outros três estão ligados ao lado da oferta.

Martin-Rios e Ciobanu (2019) propõem um modelo teórico para revisar as combinações de inovações tecnológicas e não-tecnológicas e a inter-relação entre estratégias de inovação

diferentes na geração de vantagens competitivas. Analisando estratégias de inovação distintas e seus papéis na *performance* organizacional, Martin-Rios e Ciobanu (2019) concluem que hospitalidade é a atividade de serviço menos inovadora. Além disso, a lucratividade e *performance* dos hotéis está positivamente relacionada com estratégias de inovações complexas que enfatizam tanto inovações tecnológicas e não-tecnológicas. Martin-Rios e Ciobanu (2019) concluem que o nível de inovação varia de setor para setor, e que estratégias de inovação têm efeitos diferentes na *performance* dependendo do setor.

Palacios-Marques *et al.* (2015) estudam, a partir de uma visão baseada em recursos, o efeito de redes sociais *online* na *performance* da firma e como essa tecnologia pode criar valor. Seus resultados mostram que: há relação positiva significativa entre redes sociais *online* e capacidade de inovação; a relação entre redes sociais *online* e *performance* de firma é mediada totalmente pela capacidade de inovação; há relação positiva significativa entre capacidade de inovação e *performance* no setor hoteleiro.

Phankhong *et al.* (2017) propõem um enquadramento teórico para entender o efeito mediador da inovação na relação entre estratégia de inovação, atmosfera organizacional, cultura organizacional e *performance* de hospitalidade. É um artigo que propõem um modelo teórico para o estudo de setor de hospedagem/turismo na Tailândia, logo não há pesquisa empírica que confirme o papel mediador da inovação.

2.4.5 Ouvir clientes: outra capacidade dinâmica?

Cheraghalizadeh e Tümer (2017) investigam os efeitos de recursos físicos e humanos na qualidade da relação com clientes, bem como o efeito do dinamismo ambiental e de mercado enquanto fatores externos nessas associações. Por fim, o estudo aborda o efeito mediador da relação com clientes na relação entre recursos aplicados e vantagem competitiva.

As hipóteses do estudo são: há uma relação positiva entre competência dos gestores e qualidade da relação com clientes; há uma relação positiva entre competitividade e qualidade da relação com clientes; há relação positiva entre recursos físicos e qualidade da relação com cliente; há uma relação positiva entre qualidade da relação com cliente e vantagem competitiva; a qualidade da relação com cliente media a relação entre competência dos gestores, competitividade, e recursos físicos e vantagem competitiva; dinamismo de mercado modera a relação entre competência de gestão, competitividade, e recursos físicos/qualidade da relação com clientes; dinamismo ambiental modera a relação entre competência dos gestores, competitividade, e recursos físicos e qualidade da relação com cliente.

O estudo de Cheraghalizadeh e Tümer (2017) indica que a competência de gestão, a competitividade de funcionários e os recursos físicos da organização afetam positivamente a qualidade da relação com clientes. Também foi verificada uma relação positiva entre a qualidade da relação com clientes e vantagem competitiva. A qualidade da relação com o cliente media totalmente a relação entre competência de gestão e a vantagem competitiva, e media parcialmente a relação entre competitividade e vantagem competitiva, bem como a relação entre recursos físicos e vantagem competitiva. Por outro lado, os resultados da pesquisa de Cheraghalizadeh e Tümer (2017) mostraram que o dinamismo ambiental não modera a relação entre preditores e qualidade da relação com clientes, enquanto o dinamismo de mercado de fato modera a associação entre competência de gestão e qualidade da relação com clientes, bem como a relação entre competitividade e qualidade da relação com clientes. Por fim, os achados de Cheraghalizadeh e Tümer (2017) confirmaram que dinamismo de mercado não modera a relação entre recursos físicos e qualidade da relação com clientes.

Diffley *et al.* (2018) visam desenvolver e testar um modelo para investigar os fatores chave que emergem no processo de gestão da relação com a clientela. Mais ainda, os autores visam abordar as cadeias de efeitos que ocorrem como resultado desse processo social de gestão, levando aos níveis maiores de *performance* em hotéis. A gestão social de relações com clientes se refere às atividades de *networking* que um hotel pode empreender para estabelecer e manter relações de longo prazo com seus clientes, podendo, até mesmo, resultar em esforços de cocriação de valor. Assume-se que clientes no setor de hospedagem e turismo são essenciais para a inovação, pois é nas interações e nas suas ideias expressadas no contexto de serviço que se encontram as raízes das inovações. A capacidade de ligação com o cliente (*customer-linking*) representa o entendimento e a habilidade da firma de responder às demandas e às expectativas de clientes.

As hipóteses do estudo de Diffley *et al.* (2018) são: a gestão social da relação com a clientela tem efeito positivo na inovação de serviços; inovação de serviços tem influência positiva na capacidade de ligação-com-cliente; a capacidade de ligação com o cliente tem efeito positivo na *performance* dos clientes - mensurada por maior lealdade, satisfação e aquisição; capacidade de ligação com o cliente tem efeito positivo na *performance* financeira; *performance* do cliente tem efeito positivo na *performance* financeira.

Os resultados de Diffley *et al.* (2018) demonstram que atividades sociais de gestão da relação com a clientela em hotéis provoca melhora nas atividades de inovação em serviços. Tal melhora, por sua vez, impacta positivamente a habilidade de desenvolver a capacidade de

ligação com o cliente, resultando em níveis superiores de *performance* do cliente e, por conseguinte, de *performance* financeira.

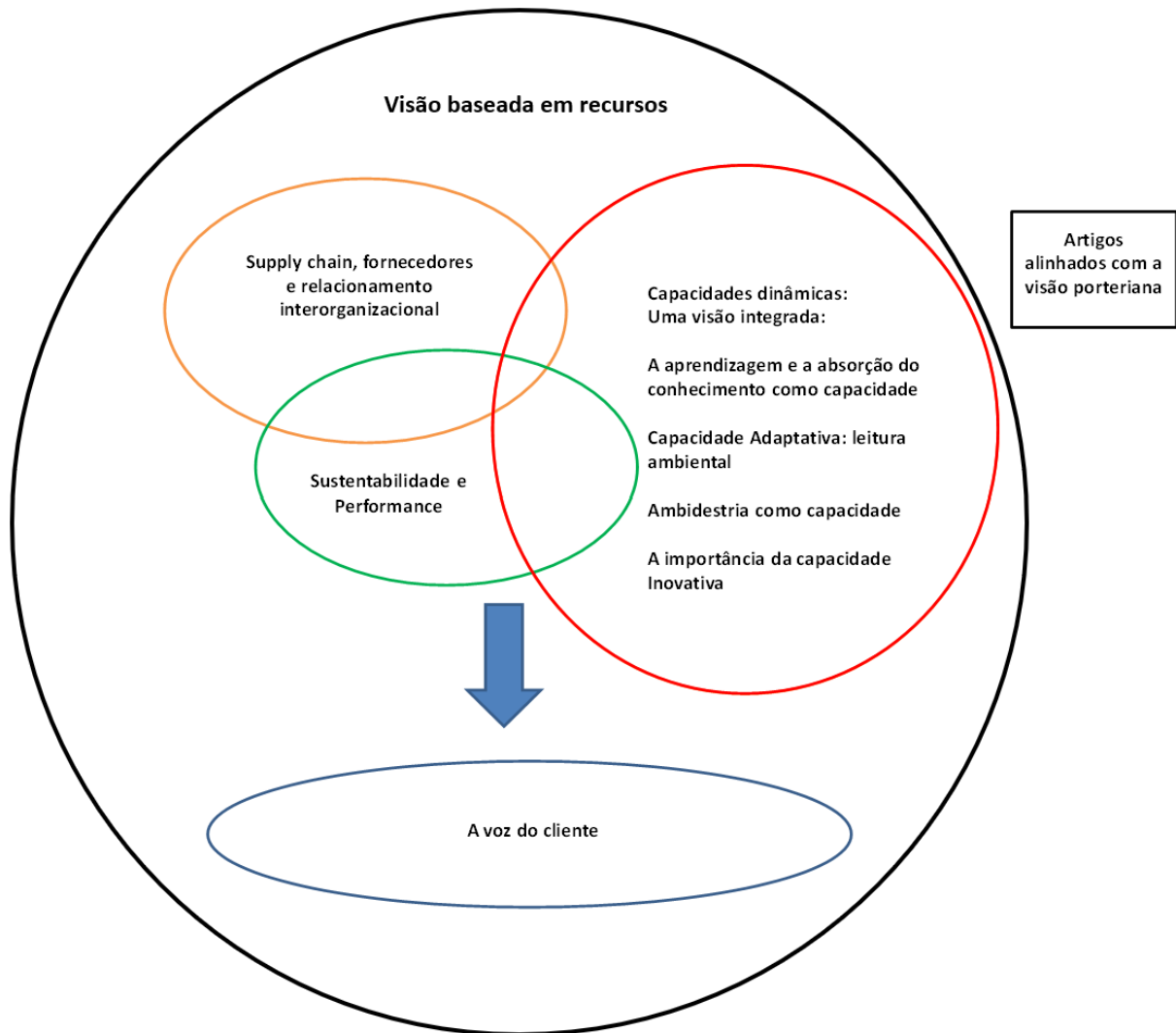
Garrido-Moreno *et al.* (2020) analisam o uso de mídias sociais na criação de valor a partir de uma perspectiva de capacidades dinâmicas. O objetivo dos autores é entender o processo específico pelo qual o uso de mídias sociais se traduz em melhor *performance*. As hipóteses do estudo são: prontidão organizacional está positivamente relacionada com uso de mídias sociais; prontidão organizacional está positivamente relacionada com capacidade de gestão de relação com clientes com mídias sociais (*Customer Relationship Management – CRM*); uso de mídias sociais está relacionado positivamente com *performance* organizacional; uso de mídias sociais está positivamente relacionado com capacidade CRM; capacidade CRM está positivamente relacionada a capacidades de engajamento com clientes. Garrido-Moreno *et al.* (2020) concluem que o uso de mídias sociais não tem impacto direto na *performance* organizacional. No entanto, o estudo confirma que há um papel mediador nas capacidades CRM e capacidades de engajamento de clientes no processo de criação de valor.

Mohammed *et al.* (2017) visam avaliar a influência da gestão de relações com clientes - *Customer Relationship Management (CRM)* nas capacidades de marketing (planejamento e implementação) e na *performance* organizacional. Por intermédio de um *survey* aplicado a gestores de hotéis, Mohammed *et al.* (2017) concluem que há uma relação positiva entre CRM e *performance* hoteleira e que capacidades de marketing (planejamento e implementação) tem papel mediador na relação entre CRM e *performance* hoteleira.

Com essa revisão integrativa de literatura capturou-se não só a variedade interna, mas também a dinâmica de transformação do próprio campo de conhecimento ao longo do tempo. A revisão de tópicos emergentes trata de questões que podem se beneficiar de um tratamento sintético da literatura. Tal tipo de revisão poderá conduzir a formulação de novos modelos do tema (TORRACO, 2016).

Assim, atendendo ao sugerido por Torraco (2016), por meio da descrição das categorias encontradas por análise de conteúdo no conjunto de artigos, foi possível delinear um *framework* que serviu de base preliminar desta tese (FIGURA 3).

Figura 3 – Framework preliminar com base na revisão integrativa realizada.



Fonte: Do autor (2021).

Outro produto resultante da análise integrativa foi a compilação de escalas que autores usaram nos seus estudos (QUADRO 1). Essa análise foi necessária, visto que esta tese pretendeu avaliar um modelo de relações entre construtos e, portanto, usar ou adaptar escalas já validadas é o caminho natural do desenvolvimento da pesquisa científica.

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Continua).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
<i>Balance scorecard scale</i> (BSC) para <i>performance</i>	Abdel-Maksoud <i>et al.</i> (2016)	Escala multi-item baseada numa perspectiva de <i>balance scorecard</i> . Contém cinco itens: lucro operativo, satisfação de clientes, qualidade de serviços, desenvolvimento de serviço ou inovação e capacidades de funcionários	Elbanna <i>et al.</i> (2015)
Escala do tipo Likert para <i>performance</i>	Agyapong <i>et al.</i> (2018)	Mede a <i>performance</i> em uma escala de sete pontos, indo de muito pior para muito melhor, com questionário. Pediu-se que os respondentes apontassem sua <i>performance</i> nos últimos três anos em comparação com seus competidores.	Não menciona
<i>Performance</i> de hotel	Ali <i>et al.</i> (2020)	Mede a <i>performance</i> como construto econômico e não-econômico. <i>Performance</i> econômica foi medida numa escala de quatro itens: taxa de ocupação auto-relatada, retorno sobre investimento, lucro bruto e fluxo de caixa. <i>Performance</i> não-financeira foi medida por satisfação de clientes e inovação.	Fraj <i>et al.</i> (2015), Bozic; Cvelbar (2016), Sainaghi <i>et al.</i> (2019)
<i>Performance</i> de hotel	Assaf <i>et al.</i> (2017)	Mede a <i>performance</i> de hotéis por duas medidas: vendas por quarto e vendas por franquia. As duas são tomadas como variáveis dependentes.	Não menciona
<i>Performance</i> de hotel relacionada a mobilização de recursos em rede	Casanueva <i>et al.</i> (2015)	Mede <i>performance</i> de hotel como construto multidimensional levando em conta a perspectiva do cliente (satisfação e orientação de mercado), a perspectiva interna do negócio (operações e inovação) e considerando aprendizado e crescimento (procedimentos, informação e tecnologias).	Sainaghi (2010), Sainaghi <i>et al.</i> (2013)
Renda por quarto disponível (RevPAR) para <i>performance</i>	Arthur <i>et al.</i> (2019)	Mede o preço médio de um quarto vezes a taxa de ocupação diária do hotel em um determinado período de tempo.	Não menciona
<i>Performance</i> financeira de hotéis	Dabrowski <i>et al.</i> (2019)	Mede <i>performance</i> financeira a partir de três itens: receitas vindas de vendas, ocupação, lucro operacional bruto.	Grisseman <i>et al.</i> (2013), Zhou <i>et al.</i> (2009)
<i>Performance</i> financeira de hotéis por meio de medidas subjetivas	Dai <i>et al.</i> (2015)	Mede <i>performance</i> financeira por meio de medidas subjetivas auto-relatadas por administradores gerais. Pede-se aos respondentes que avaliem o crescimento de receita do hotel, a taxa de lucro operacional bruto, quota de mercado e <i>performance</i> financeira geral baseada na sua percepção.	Stam <i>et al.</i> (2014)

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Continua).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
<i>Performance</i> internacional de hotel	DeSoto-Camacho; Vargas-Sanchez (2015)	Mede a <i>performance</i> de hotéis em cadeias internacionais por meio de sete itens divididos em dois grupos: resultados em termos de imagem e resultados financeiros. Os resultados em termos de imagem incluem reputação e acesso a mercados. Os resultados financeiros incluem volume de vendas, lucratividade, custos, quota de mercado, grau de satisfação com a entrada em mercados externos.	Berbel (2006)
<i>Performance</i> organizacional e financeira	Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2017)	Divide <i>performance</i> em duas dimensões: organizacional e financeira. A <i>performance</i> financeira é medida em cinco itens: margens de lucro, lucratividade do hotel, retorno sobre ativos, renda extra por quarto, taxa de ocupação. A <i>performance</i> organizacional é medida em seis itens: satisfação/moral dos funcionários, estabilidade e crescimento de taxas de emprego, remuneração e compensação de funcionários, nível de satisfação com relações com fornecedores, nível de satisfação com operadores de turismo, nível de satisfação com clientes.	Espino-Rodríguez; Gil-Padilla (2015), Espino-Rodríguez; Ramirez-Fierro (2017)
<i>Performance</i> organizacional	Garrido-Moreno <i>et al.</i> (2020)	Define a <i>performance</i> organizacional como construto composto de <i>performance</i> de clientes e <i>performance</i> financeira. <i>Performance</i> de clientes inclui aquisição, retenção e satisfação de clientes. <i>Performance</i> financeira inclui aumento de vendas, de quota de mercado e de lucratividade.	Chang <i>et al.</i> (2010), Wu (2016)
<i>Performance</i> financeira por ROA	Galeazzo <i>et al.</i> (2020)	Mede a <i>performance</i> financeira dos hotéis pelo retorno sobre ativos (ROA).	Murphy, Trailer; Hill (1996), Singh <i>et al.</i> (2020)
<i>Performance</i> de hotéis	Pnevmatikoudi ; Stavrinoudis (2016)	Propõem uma codificação para os indicadores de <i>performance</i> , dividindo-os entre vinte grupos distintos, dentre os quais dez são financeiros e dez não-financeiros. Os dez grupos de indicadores financeiros são: vendas/receitas, lucratividade, retorno sobre capital investido, ocupação do hotel, custos/despesas, crescimento, mercado financeiro, utilização/produktividade,	Autoria própria

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Continua).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
		indicadores compósitos de <i>performance</i> econômica, liquidez e solidez financeira. Os dez grupos de indicadores não financeiros são: satisfação de clientes; satisfação de funcionários, trabalho/ <i>performance</i> de trabalho dos funcionários; melhora contínua; qualidade de serviços, responsabilidade social; posição competitiva; trabalho/ <i>performance</i> de trabalho do gestor; flexibilidade; realização (<i>achievement</i>) organizacional.	
Diferenciação inovativa ou <i>performance</i> de inovação	González-Rodríguez <i>et al.</i> (2018)	Mede o output da organização em inovação pelos itens: desenvolvimento de novos e melhores serviços; desenvolvimento de novos e melhores produtos	Autoria própria
Modelo DEA híbrido para estudo de cadeias de suprimento no turismo	Huang (2018)	Divide a cadeia de suprimento nos seguintes estágios: <i>sourcing</i> , fornecimento, entrega e eficiência. No estágio <i>sourcing</i> , recursos envolvendo educação em turismo são inputs e trabalhadores treinados são outputs. No fornecimento, trabalho e ativos fixos são inputs, enquanto receita e capacidade de serviço são outputs. Na entrega, os inputs são trabalho, ativos fixos e capacidade de serviço e os outputs são receitas e o número de viajantes recebidos. No estágio de eficiência, os inputs são número de viajantes e locais cênicos e o output é a renda gerada pelo turismo numa região.	Huang <i>et al.</i> (2010), Sigala (2008), Zhang <i>et al.</i> (2009), Tigu; Calaretu (2013)
Gestão de cadeias de suprimento e <i>performance</i>	Sukati <i>et al.</i> (2020)	Define a gestão de cadeia de suprimentos através de seis itens: parcerias em cadeias de suprimento, relações com clientes, compartilhamento de informação em cadeias de suprimentos, tecnologias de informação, treinamento de funcionários e operações internas da firma. A <i>performance</i> organizacional é medida de acordo com dois fatores: <i>performance</i> do fornecedor na cadeia de suprimentos medido por custo, tempo de espera, qualidade, confiabilidade da entrega e tempo de entrega; <i>performance</i> do comprador medida pela confiabilidade, adequação e durabilidade do produto.	Shin <i>et al.</i> (2000), Danese e Formentini (2013)

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Continua).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
Gestão de qualidade em cadeia de suprimentos	Zhong <i>et al.</i> (2016)	O construto “gestão de qualidade” é qualificado por nove itens: liderança, <i>benchmarking</i> , foco em clientes, gestão de processo, melhora contínua, cooperação interna/externa, realização de funcionários, treinamento e segurança. A gestão de cadeia de suprimento é definida em termos de integração, coordenação, desenvolvimento e compartilhamento de informação.	Kannan; Tan (2005), Wang <i>et al.</i> (2015)
Cooperação interorganizacional e <i>performance</i>	Wilke <i>et al.</i> (2019)	Define cooperação interorganizacional em destinos turísticos como conjunto de relações formais e informais entre duas ou mais organizações que trabalham a favor do desenvolvimento do turismo em uma região através da troca e disponibilidade de recursos. A cooperação é medida por uma lista de 20 itens transformados em um <i>survey</i> .	Pavlou; Sawy (2011), Zahra; George (2002)
Mensuração de relações de redes sociais	Agyapong <i>et al.</i> (2018)	Relações de rede foram medidas focando no desenvolvimento de relações sociais interpessoais e políticas de gestores de alto escalão. Relações de rede com líderes políticos foram medidas usando três itens: políticos de conselhos distritais, políticos regionais e políticos nacionais. Relações de rede com líderes comunitários foram medidos usando três itens: relações sociais com chefes locais, líderes religiosos e líderes de organizações sociais como clubes.	Acquaah (2011), Li; Zhang (2007), Li <i>et al.</i> (2009)
Capital social	Dai <i>et al.</i> (2015)	Mede capital social através de sete itens em um questionário: dedicação, confiança, visão compartilhada, relações interorganizacionais, troca de informação e conhecimento dentro da organização, cooperação, harmonia.	Yli-Renko <i>et al.</i> (2001), Tsai; Ghoshal (1998), Leana; Pil (2006)
Capacidade inovativa	Agyapong <i>et al.</i> (2018)	Capacidade inovativa foi medida por três itens. Pediu-se que respondentes avaliassem o quanto seus negócios têm capacidade de se engajar em inovação se comparados com seus competidores nos últimos três anos.	Wang; Ahmed (2007)
Capacidade inovativa	Costa; Pereira (2020)	Mede capacidade inovativa a partir de quatro microfundamentos: processos de detectar, interpretar e tirar vantagem de oportunidades de mercado, e a construção de lealdade e compromisso.	Eisenhardt; Martin (2000), Teece (2007)

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Continua).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
Capacidade inovativa	Hernández-Perlines <i>et al.</i> (2019)	Divide a capacidade inovativa em duas dimensões: inovação de produtos e inovação de processos. Mede usando uma escala com nove itens em um questionário que busca aferir se: gestores reduzem custos com novos serviços e produtos, se melhoram a qualidade de produtos e serviços existentes, se trazem melhorias para funcionários e clientes.	Prajogo; Sohal (2006)
Inovação em serviços	Diffley <i>et al.</i> (2018)	Define inovação de serviços como construto de segunda ordem com três dimensões de primeira ordem: oferta de mercado, relação externa, inovação em marketing.	Damanpour <i>et al.</i> (2009), Djellal; Gallouj (2001), Hogan <i>et al.</i> (2011)
Inovação em firmas de pequeno porte	Kearney <i>et al.</i> (2017)	Define a inovação em firmas de pequeno porte no setor de turismo/hospedagem. O construto inclui a natureza incremental da inovação, a importância de aspectos da capacidade administrativa nos aspectos da liderança, a capacidade operacional, o pensamento estratégico e o desenvolvimento de relações com as pessoas.	Autoria própria.
Performance orientada para redução de impactos ambientais	Kerdpitak (2019)	Define a <i>performance</i> de cadeias de suprimento “verdes”, isto é, voltadas para impactos ambientais, como efeito de atitudes de gestores, consumidores “verdes” e regulamentos governamentais, mediada por práticas de sustentabilidade.	Autoria própria.
Inovação e comportamento sustentável	Koch <i>et al.</i> (2020)	Define inovação como a abertura da firma para novas ideias e a capacidade de gerar e introduzir novos produtos, serviços e mudanças operacionais. Postula uma relação positiva entre inovação e comportamento sustentável, pois o segundo exige adoção de novas práticas organizacionais visando redução de impactos ambientais.	Autoria própria.
Capacidades de TI e <i>performance</i>	Kuo <i>et al.</i> (2017)	Desenvolvem um modelo de inovação em serviço com seis dimensões, identificando: apoio governamental, capacidade de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento futuro da indústria de robótica, capacidade de TI, levantamento de recursos e desenvolvimento de talentos.	Autoria própria.

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Continua).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
Aprendizado organizacional	Ali <i>et al.</i> (2020)	Mede aprendizado como processo de aquisição, distribuição e interpretação de conhecimento e memória organizacional.	Lopez <i>et al.</i> (2004)
Capacidades dinâmicas substantivas	Ali <i>et al.</i> (2020)	Mede capacidades dinâmicas numa escala que as define como um construto latente mais amplo composto de três fatores de menor ordem interrelacionados: capacidades de integração, reconfiguração e renovação. Para medir capacidades dinâmicas substantivas usam escala que contém itens mensurando marketing e capacidades relativas à tecnologia.	Ali <i>et al.</i> (2012)
Capacidades de tecnologia de informação ambidestras	Ferraris <i>et al.</i> (2018)	Mede a ambidestria junto às capacidades de TI através das dimensões explorativas e explorativas. Usa um questionário com oito enunciados, quatro para avaliar a exploração e quatro para avaliar exploração. As questões relativas à exploração avaliam se o hotel busca novas oportunidades e solução criativas inéditas para problemas. As questões relativas a exploração avaliam se o hotel faz melhorias e inovações frequentemente em produtos e serviços existentes.	He; Wong (2004)
Capacidades organizacionais, incluindo capacidade relacional, absorptiva e de <i>sensing</i>	Leonidou <i>et al.</i> (2015)	Define a capacidade de construir relações, com compartilhamento de uma visão comum entre parceiros, integração de funções, capacidade de <i>sensing</i> e capacidade absorptiva (absorção de conhecimentos) como antecedentes para a vantagem competitiva e redução de impactos ambientais na <i>performance</i> .	Sharma <i>et al.</i> (2004), Banerjee <i>et al.</i> (2003); Wilke <i>et al.</i> (2019)
Ambidestria e <i>performance</i> em inovação	Liu (2017)	Avalia o impacto de dois construtos (aprendizagem exploratória e aprendizagem exploratória) no comportamento inovador de hotéis. A aprendizagem exploratória inclui quatro itens: aquisição de novas tecnologias e habilidades para o hotel, aprendizado de serviços ou habilidades de desenvolvimento de produtos totalmente novos, liderança em serviços em certos domínios, aquisição de habilidades gestoras e organizacionais importantes para inovação de hotéis. A aprendizagem exploratória inclui três itens: consolidação de conhecimento já	Li <i>et al.</i> (2014), Hu <i>et al.</i> (2009), Yalcinkaya <i>et al.</i> (2007), Ubeda-Garcia <i>et al.</i> (2020)

Quadro 1 – Escalas de estudos da revisão integrativa (Conclusão).

Nome do construto/escala	Autores	Definição e uso	Baseado em
		possuído, melhora de conhecimento e habilidades para aumentar eficiência de atividades inovativas preexistentes, capacidades de buscar soluções existentes para resolver problemas com clientela gradualmente. Inovação é definida pela criação de novos serviços, produtos e processos organizacionais.	
Exploração de conhecimento na gestão de recursos humanos	Santoro; Usai (2018)	Mede a exploração de conhecimento de acordo com três itens: ideias inovativas em produtos e processos, criação de diálogo, aprendizado e comunidades de práticas, exploração de ideias inovativas e conhecimento externamente.	Edvardsson (2008), Parida <i>et al.</i> (2012)
Capacidade de <i>sensing</i>	Nieves <i>et al.</i> (2016)	Medem o impacto da capacidade de avaliar e adaptar-se ao mercado na mediação entre conhecimento organizacional e <i>performance</i> . A capacidade de <i>sensing</i> é definida de acordo com a habilidade da firma de perceber mudanças no ambiente e agir de acordo com elas.	Pavlou; El Sawy (2011), Wilke <i>et al.</i> (2019)
Capacidade de reconhecimento de oportunidades por meio de tecnologias de informação	Pham <i>et al.</i> (2019)	Mede a capacidade de reconhecer e capitalizar em cima de oportunidades através dos seguintes itens: monitoramento de mudanças no mercado, adoção de novas práticas, flexibilidade das operações cotidianas, uso de informações externas para melhorar <i>performance</i> e mitigar riscos. Essas duas habilidades, se tomadas em conjunto, formam um tipo de capacidade adaptativa.	Wu <i>et al.</i> (2016), Wang <i>et al.</i> (2020)
Capacidades absorptivas e adaptativas	Rodríguez <i>et al.</i> (2020)	Define capacidade adaptativa como a identificação e aproveitamento de oportunidades no mercado. A capacidade absorptiva envolve a presença de procedimentos para incorporar essas oportunidades em seus processos, produtos e serviços. Confirmam que as capacidades dinâmicas de absorção, adaptação e inovação influenciam o funcionamento de pequenas e médias empresas, e confirmam também uma relação positiva entre capacidades de inovação e absorção.	Li sa <i>et al.</i> (2020), Wilke <i>et al.</i> (2019)

Fonte: Do autor (2021).

Por fim, optou-se por avaliar, conjuntamente, os abstracts de todos os artigos aqui apresentados. Para isso, os abstracts (unidades de análise) foram submetidos ao *software Iramuteq*.

Para se analisar grande volume de textos, têm sido utilizados *softwares* específicos de análise textual tais como *Alceste* e *Iramuteq*. O uso de novas técnicas para manipular e apresentar grandes volumes de dados leva a novas possibilidades de análise - pois construir uma representação, naturalmente, é propor uma interpretação. Esses *softwares* possibilitam identificar o contexto em que as palavras ocorrem. Eles executam análise lexical do material textual e particionam o texto em classes hierárquicas, identificadas a partir dos segmentos de textos que compartilham o mesmo vocabulário, facilitando, assim, o pesquisador conhecer seu teor (SALVIATI, 2017).

O software *Iramuteq - Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* foi criado em 2009 por Pierre Ratinaud. É um *software* gratuito de código fonte aberto, licenciado por GNU GPL (v2), que utiliza o ambiente estatístico do *software R*. Assim como os outros *softwares* de fonte aberta, ele pode ser alterado e expandido por meio da linguagem *Python* (www.python.org). Ele é utilizado no estudo das Ciências Humanas e Sociais e utiliza o mesmo algoritmo do *software Alceste* para realizar análises estatísticas de textos, porém, incorpora, além da CHD - Classificação Hierárquica Descendente, outras análises lexicais que auxiliam na análise e interpretação de textos (SALVIATI, 2017).

O software *Iramuteq* é uma ferramenta de análises estatísticas de fontes textuais. A interface produzida pelo corpo textual original, baseada nos segmentos do texto criados pelo *software*, denominada de Unidade de Contexto Inicial (UCI), permite o agrupamento estatisticamente significativo de palavras, além da análise de frequência de cada subtema. As Unidades de Contexto Elementar (UCE), ou segmentos de texto que compõem cada classe, são obtidas a partir das UCI e apresentam vocabulário semelhante entre si e diferentes das UCE das outras classes (SALVIATI, 2017).

Pela análise lexicográfica, o *Iramuteq* determina classes de palavras, e assim produz uma essência textual classificada por ordens hierárquicas descendentes (CHD), desenvolvendo descrições, classificações e interpretação das palavras baseadas em diretrizes da análise de conteúdo (RATINAUD; MARCHAND, 2012). Segundo Salviati (2017), o método de Reinert propõe uma classificação hierárquica descendente segundo o método descrito por Reinert. Ele visa obter classes de segmentos de texto (ST) que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos ST das outras classes. Essa análise é baseada na proximidade léxica e na ideia que palavras usadas em contexto similar estão associadas ao

mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos ou sistemas de representação. Nessa análise, os segmentos de texto são classificados de acordo com seu respectivo vocabulário e o conjunto de termos é particionado de acordo com a frequência das raízes das palavras. O sistema procura obter classes formadas por palavras que são significativamente associadas com aquela classe (a significância começa com o quiquadrado = 2).

Além da classificação hierárquica de palavras (CHD), no *software Iramuteq* é possível também incluir outras formas de análises como; as textuais clássicas, de especificidades, similitude e nuvem de palavras.

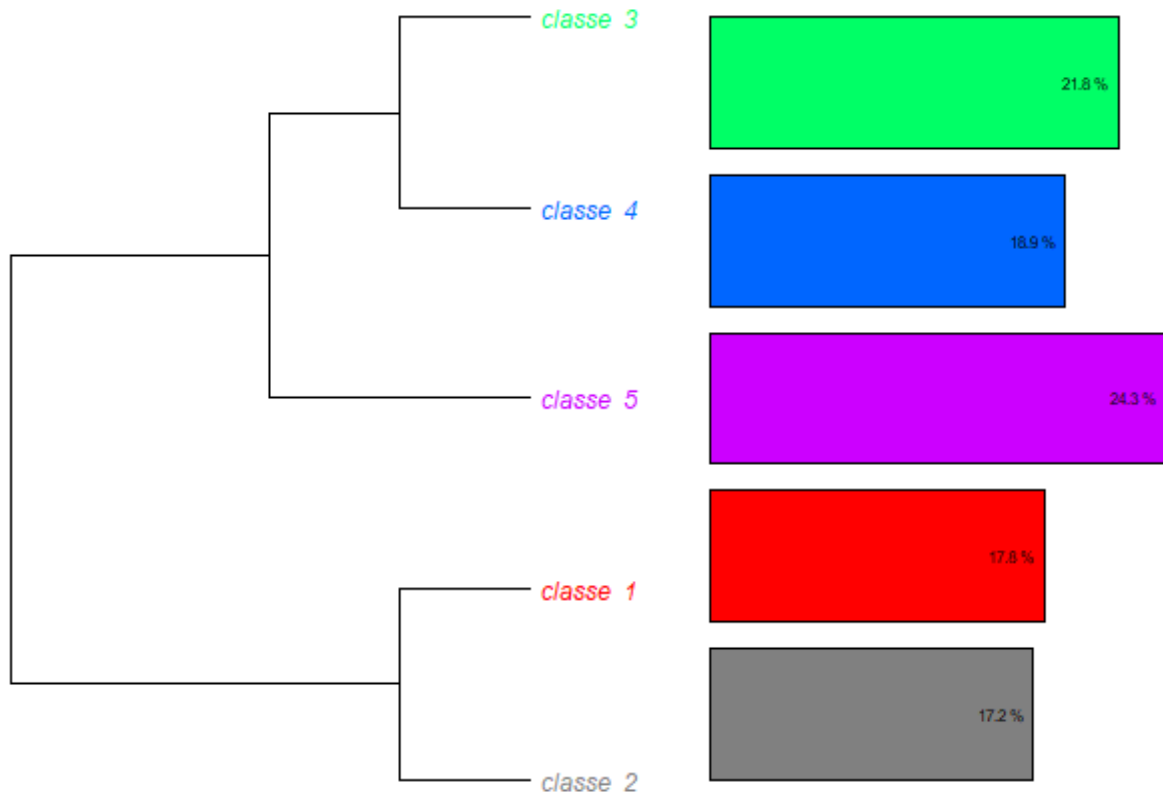
A presente análise vai apresentar os resultados da CHD. A análise classificação hierárquica descendente (CHD) trouxe, como resultado, que o corpus geral foi constituído por abstracts de 77 artigos científicos recuperados das bases *Web of Science* e *Scopus*, nos anos de 2015-2020. Os abstracts (textos) foram separados em 385 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 354 STs (91,955), muito acima do recomendado na literatura, que é 70%.

Emergiram 13470 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), e destas, 2103 são distintas. O conteúdo analisado foi categorizado em 5 classes, a saber:

- classe 1, com 63 ST (17,8%)
- classe 2, com 61 ST (17,2%)
- classe 3, com 77 ST (21,8%)
- classe 4, com 67 ST (18,9%)
- classe 5 com 86 ST (24,3%)

Note-se que essas classes se agrupam em 3 ramificações (grupos maiores), isto é, classes 1 e 2, classe 3 e 4 e classe 5 (FIGURA 4).

Figura 4 – Dendograma das classes encontradas.



Fonte: Adaptado de Iramuteq (2021).

A classe 1 trata de subtemas relacionados às metodologias. Obviamente, são assuntos presentes em quaisquer abstracts, mas, aqui, não tem interesse. Assim, avalia-se apenas a classe 2. Denominando a classe 2 de Relacionamento com o Fornecedor, já que *supply* e *chain* são as palavras mais correlacionadas com esse grupo, já que apresentam maior qui-quadrado (TABELA 1). Alguns segmentos de texto dessa classe explicam-na:

the group of high commitment practices has the strongest relationship with sme performance however the performance effect of high involvement practices is significantly stronger for front desk jobs compared to housekeeping jobs/a4 - (ARTHUR; HERDMAN; YANG, 2019).

we argue for the need for hotel providers to develop strategies that take cognisance of the key drivers and barriers to enhancing hotel *performance* in an ever changing global tourism sector/a5 - (ASSAF *et al.*, 2017).

we illustrate how these contracts fail to coordinate the hotel ota relationship and then we develop a new type of contract that can efficiently coordinate a supply chain consisting of the ota and the individual hotels/a 26 - (GUO *et al.*, 2020).

we provide theoretical results and numerical examples for a one to one model with one ota and one supplier and a more realistic setting with an ota selling to consumers on behalf of numerous hotel partners/a26 - (GUO *et al.*, 2020).

the data of this study collected through self administrated questionnaires data were analyzed by using smart pls the results of the study elaborated that all hypothesis is accepted and shows the positive influence on green supply chain management performance/a34 - (KERDPITAK, 2019).

services quality supply chain hotel impact and strategy the model was tested using a sample of 84 high class hotels in greece and analysed with the structural equation modelling/a48 - (METAXAS; CHATZOGLOU; KOULOURIOTIS, 2019).

the strategic supply chain partnership and organizational performance was positive significant correlated 2 there is significant impact of customer relationship on organizational performance 3 information sharing was related to organizational performance 4 information technology was significant impact on organizational performance/a68 (SUKATI; SANYAL; BA AWAAIN, 2020).

qm practices scm practices are positively related to scq and consequently influence hotel *performance* scq has the mediating effect between qm scm practices and hotel *performance* contextual variables truly play a moderator between qm scm practices and scq/a77 - (ZHONG, *et al.*, 2016).

hotel managers should look beyond their own hotels into supply chain to manage quality highlight the importance of interdepartmental or external, i e, customers or suppliers connectedness such as building close and long term relationships with well chosen suppliers encouraging customer involvement and establishing an effective interface for accumulating information regarding customers needs and feedback/a77 - (ZHONG, *et al.*, 2016).

A Tabela 1 apresenta os segmentos de texto da classe 2, que apresentaram qui-quadrado significante ($p < 0,005$). Nas saídas do algoritmo CHD do *Iramuteq*, o qui-quadrado representa o grau de associação do segmento de texto (ST) com a respectiva classe.

Tabela 1 – Segmentos de texto da classe 2.

n	qui-quadrado	categorial gramatical	segmento de texto (ST)	p-valor
0	67.44	nom	chain	< 0,0001
1	58.1	nom	supply	< 0,0001
2	34.3	nom	group	< 0,0001
3	31.18	nom	practice	< 0,0001
4	29.32	nom	consumer	< 0,0001
5	28.34	nom	supplier	< 0,0001
6	24.36	nom	demand	< 0,0001
7	23.48	adj	green	< 0,0001
8	19.43	nom	commerce	< 0,0001
9	19.43	nom	gain	< 0,0001
10	19.15	nom	investment	< 0,0001
11	18.7	nom	effectiveness	< 0,0001
12	15.82	nom	driver	< 0,0001
13	14.71	nom	information	0.00012
14	14.53	nom	job	0.00013
15	14.53	nom	society	0.00013
16	14.53	nom	score	0.00013
17	14.53	nom	promotion	0.00013
18	14.53	nom	involvement	0.00013
19	14.53	nom	depth	0.00013
20	14.53	nom	commitment	0.00013
21	14.53	nom	behaviour	0.00013
22	14.01	nr	sp	0.00018
23	14.01	nr	scm	0.00018
24	14.01	nom	property	0.00018
25	13.18	nom	show	0.00028
26	11.76	nom	year	0.00060
27	10.46	nr	significantly	0.00122
28	9.47	nr	qm	0.00209
30	9.47	nom	robot	0.00209
31	9.47	nom	period	0.00209
32	9.47	nom	panel	0.00209
33	9.47	adj	long	0.00209
34	9.47	nom	effective	0.00209
35	9.47	nom	barrier	0.00209
36	7.98	nom	efficiency	0.00474
37	7.98	nom	term	0.00474
38	7.98	nom	china	0.00474
39	6.5	nom	insight	0.01076
40	6.5	nom	government	0.01076
41	6.16	nom	tool	0.01305
42	5.18	nom	attitude	0.02279
43	5.18	nr	robotics	0.02279
44	5.18	adj	large	0.02279
45	5.18	nom	intangible	0.02279
46	5.18	adj	gross	0.02279
47	5.18	nom	final	0.02279
48	4.79	nom	technology	0.02854
49	4.6	nom	sustainability	0.03206

Fonte: Adaptado de Iramuteq (2021).

Analisando as classes 3 e 4, pode-se perceber que a 4 se refere às sugestões de pesquisas futuras e, portanto, será aqui excluído. Assim, os segmentos de texto da classe 3, a qual denominou-se Capacidades Dinâmicas, na Figura 3, tem-se:

which allows the company to possess and implement real options conferring sufficient strategic flexibility to adapt its strategy in response to changes in order to improve organizational performance/a13 - (DE SOTO-CAMACHO; VARGAS-SANCHEZ, 2015).

the findings confirm that a proactive environmental strategy and innovation favor organizational competitiveness however a learning orientation does not directly predict organizational competitiveness the paper discusses both conceptual and practical implications for the development of successful hotel operations and management/a21 - (FRAJ; MATUTE; MELERO, 2015).

A Tabela 2 apresenta os segmentos de texto significativos da classe 3.

Tabela 2 – Segmentos de texto da classe 3.

n	qui-quadrado	categorial gramatical	segmento de texto (ST)	p-valor
0	106.13	nom	dynamic	< 0,0001
1	64.21	nom	capability	< 0,0001
2	28.16	nom	theory	< 0,0001
3	26.27	nom	resource	< 0,0001
4	25.69	nom	access	< 0,0001
5	21.96	adj	real	< 0,0001
6	21.75	nom	capital	< 0,0001
7	20.1	nom	social	< 0,0001
8	18.24	nom	em	< 0,0001
9	17.17	nom	view	< 0,0001
10	15.23	nr	organizational	< 0,0001
11	14.55	nom	mobilization	0.00013
12	14.55	nr	ol	0.00013
13	14.15	nom	advantage	0.00016
14	12.55	nom	network	0.00039
15	11.7	nom	framework	0.00062
16	10.88	nr	exploitative	0.00096
17	10.88	nom	goal	0.00096
18	10.88	nom	absorption	0.00096
19	10.88	nr	sns	0.00096
20	10.88	nr	rbv	0.00096
21	10.88	nom	mechanism	0.00096
22	10.88	nr	ecotourism	0.00096
23	10.88	nr	adaptive	0.00096
24	10.35	nom	cluster	0.00129
25	10.11	nom	option	0.00147
26	10.11	nr	ic	0.00147
27	10.09	nr	competitive	0.00149
28	8.85	nom	order	0.00293
29	7.5	nom	paper	0.00616
30	7.23	nom	contribution	0.00715
31	7.23	nom	mediator	0.00715
32	7.23	nom	benefit	0.00715
34	6.74	nr	proactive	0.00942
35	6.74	nom	adaptation	0.00942
36	6.72	nom	approach	0.00953
37	5.82	nom	environment	0.01581
38	5.49	adj	base	0.01910
39	4.86	nom	management	0.02756
40	4.36	nom	antecedent	0.03680
41	4.36	nom	superior	0.03680
42	4.28	nom	influence	0.03846
43	3.96	nom	variable	0.04662

Fonte: Adaptado de Iramuteq (2021).

Denominando a classe 5 de *Performance*, é possível verificar que os segmentos de textos (ST) classificados nesse *cluster* explicam a relação entre Capacidades Dinâmicas e Relacionamento com o fornecedor e *Performance Organizacional*:

the results revealed strong direct inter relation between different level of capabilities and an indirect relation between organizational learning and performance through these capabilities/ a_3 - (ALI *et al.*, 2020).

service innovation and customer linking capability are identified as critical outcomes of the social crm process that lead to enhanced hotel performance this study explains the chain of effects through which the social crm process results in higher levels of performance /a_15 - (DIFFLEY; MCCOLE; CARVAJAL-TRUJILLO, 2018).

facilities organization operations planning and the development of new services can lead to better overall performance this study will enable managers to identify which operations should be emphasized in order to increase organizational performance/a17 - (ESPINO-RODRIGUEZ; GIL-PADILLA, 2015).

six outputs as performance measures financial performance social and human performance organizational performance commercial performance and global performance are specified and used to estimate hotel efficiency a-25 - (GUETAT; JARBOUI; BOUJELBENE, 2015).

our results show that the performance of hotel establishments is determined by innovative capacity innovative capacity explains 27 5 of the variability in performance of hotel establishments /a27 - (HERNANDEZ-PERLINES *et al.*, 2019).

hotels that pursue customer orientation focused on service innovation the result shows that competitor orientation customer orientation process innovation and service innovation have a significant effect on organizational performance/a31 - (KALIAPPEN *et al.*, 2019).

in turn both the learning capability and marketing innovation favor the financial performance of hotel firms the study shows that intangible resources play an important role in achieving marketing innovation and financial performance/a51 - (NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016).

in turn the authors find a statistically significant positive relationship between innovation capacity and performance in the hotel industry the authors discuss the importance of online social networks in the development of innovation competences through business intelligence and knowledge management that result in higher performance/ a53 - (PALACIOS-MARQUES; MERIGO; SOTO-ACOSTA, 2015).

the findings indicate that collaboration has a positive impact on both internal and service innovation capabilities however only internal innovation capability has a direct positive sign on hotel performance interestingly service innovation does not directly influence performance but collaboration mediates

the effect of service innovation capability on hotel performance/a57 - (PONGSATHORNWIWAT *et al.*, 2019).

the research finding also show that there was significant correlation between internal operations and organizational performance which in turn tells us that this context is the one which enables organizations to carry out the integration of the various internal or external knowledge sources on the other hand the ambidexterity thus defined has shown a positive result on organizational performance/a68 - (SUKATI; SANYAL; BA AWAAIN, 2020).

A Tabela 3 apresenta os segmentos de texto significativos da classe 5.

Tabela 3 – Segmentos de texto da classe 5.

n	qui-quadrado	categorial gramatical	segmento de texto (ST)	p-valor
0	30.83	nom	effect	< 0,0001
1	27.16	nom	customer	< 0,0001
2	26.92	nom	relationship	< 0,0001
3	25.13	nom	quality	< 0,0001
4	24.48	nom	performance	< 0,0001
5	22.72	nom	service	< 0,0001
6	21.26	nom	activity	< 0,0001
7	20.81	nom	moderate	< 0,0001
8	19.02	nom	competitor	< 0,0001
9	19.0	nom	innovation	< 0,0001
10	17.36	nr	positively	< 0,0001
11	17.36	adj	direct	< 0,0001
12	14.69	nr	financial	0.00012
13	13.89	nom	orientation	0.00019
14	13.25	nom	result	0.00027
15	12.61	nom	plan	0.00038
16	12.61	nom	governance	0.00038
17	12.61	nr	fully	0.00038
18	11.57	nom	association	0.00067
19	11.57	nom	turn	0.00067
20	11.44	nom	decision	0.00071
21	11.44	nr	crm	0.00071
22	9.88	adj	positive	0.00167
23	9.43	nr	partially	0.00213
24	9.43	adj	low	0.00213
25	9.43	nom	venture	0.00213
26	9.43	nom	trait	0.00213
27	9.3	nom	purpose	0.00228
28	9.04	nom	finding	0.00263
29	8.63	nom	help	0.00331
30	8.56	nom	priority	0.00344
31	8.56	nr	corporate	0.00344
33	8.56	nom	physical	0.00344
34	8.56	adj	cross	0.00344
35	6.58	nom	show	0.01033
36	6.5	nom	capacity	0.01081
37	6.46	nom	strategy	0.01102
38	5.96	nr	innovative	0.01464
39	5.78	nom	industry	0.01621
40	5.71	nom	aim	0.01685
41	5.66	nr	malaysia	0.01739
42	5.66	adj	great	0.01739
43	5.66	nom	functional	0.01739
44	4.94	nom	impact	0.02621
45	4.91	nom	operation	0.02674
46	4.19	nom	increase	0.04066
47	4.19	nom	specific	0.04066
48	4.19	nom	integration	0.04066
49	4.19	nom	competence	0.04066

Fonte: Adaptado de Iramuteq (2021).

3 HIPÓTESES E MODELO PROPOSTO

Nesta seção, apresenta-se cada uma das hipóteses, que foram construídas pela relação entre o Relacionamento com Fornecedores - Colaboração, Competências de TI e Cosserviços - as capacidades dinâmicas - Capacidade Relacional, Capacidade Absortiva, Capacidade Adaptativa, Capacidade Inovativa, Ambidestria e Capacidade Sanitária - e o efeito na *Performance*, tomada em sua multidimensionalidade.

O estabelecimento de relações de colaboração com firmas reforça a capacidade relacional da firma, uma vez que é por meio de relações colaborativas que é possível desenvolver tecnologias, processos e procedimentos que facilitem a gestão das redes. Diante disso, quanto mais prática a firma tem com relações colaborativas, mais estará propensa a estabelecer relações com outras firmas de acordo com as especificidades de seus recursos e conhecimentos (ZEMLA, 2014; PONGSATHORNWIWAT *et al.*, 2019).

O relacionamento com fornecedores facilita a colaboração com resultados positivos (TSOU; CHEN; YU, 2019). Um relacionamento profícuo permite que os parceiros captem e usem mutuamente os seus recursos, gerando benefícios mútuos, ou seja, colaboração entre si (WILKE *et al.*, 2019; TWENEBOAH-KODUAH; ANNING-DORSON; NYAMEKYE, 2020).

Assim, é possível estabelecer a primeira hipótese:

H1a: A Colaboração é uma dimensão do Relacionamento com Fornecedores.

Um relacionamento de longo prazo entre fornecedor-empresa passa pelo compartilhamento e adequação de competências de TI. O fornecedor busca inovações tecnológicas que possam ser para melhorar o desempenho de seus serviços e criação de produtos, criando e/ou compartilhando soluções e estabelecendo novos contatos (CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARRO; JIMENEZ-JIMENEZ, 2012; COSTA; SOARES; DE SOUSA, 2016).

Na medida em que as competências de TI do fornecedor fortalecem o compartilhamento de conhecimento externo, na busca de soluções inovadoras ou aplicações específicas que tragam vantagem competitiva ao cliente, percebe-se que elas também fortalecerão o relacionamento entre as partes (MEHDIKHANI; VALMOHAMMADI, 2019).

Assim, define-se a seguinte hipótese:

H1b: Competências de TI é uma dimensão do Relacionamento com Fornecedores.

Como já mencionado, o desenvolvimento conjunto de uma rede de fornecimento de bens ou serviços pode se dar pela cooperação horizontal ou vertical (cadeias de suprimento). Em ambos os tipos de cooperação, ressalta-se que a habilidade de usufruir de recursos e conhecimentos específicos dos parceiros, engajando-se em um relacionamento benéfico, gera vantagens para os envolvidos. Sabe-se que o setor de hospedagem pode ser sazonal e, nesse caso, a oferta de serviços e a cocriação (desenvolvimento conjunto) estão intimamente vinculados às variações de demanda do mercado (EDVARDSSON *et al.*, 2018). Cabe salientar que o compartilhamento de conhecimento também deve ser um pilar do relacionamento entre as partes (TSOU; CHEN; YU, 2019).

Co-serviços são serviços novos, co-criados por parceiros. Significam efeitos valiosos criados, em conjunto, por e para ambas as partes, por meio da interação de serviços (GOLDKUHL, 2009, p. 229). Importante mencionar que nenhum parceiro já tem o serviço, que surge a partir da criação conjunta.

O autor ainda desafia: O co-serviço é um tipo especial de serviço ou é uma perspectiva especial em todos os tipos de serviços? Como resposta, diz que ainda é muito cedo para responder a esta pergunta de forma inequívoca. É definitivamente uma perspectiva sobre serviços que enfatiza o papel dos parceiros no planejamento e desenvolvimento conjunto de alguns serviços, visando o ganha-ganha. O autor argumenta que nem todos os tipos de serviço podem ou devem ser co-criados, ou seja, se tornarem co-serviços.

Ao desenvolver uma escala para o construto Planejamento de Co-serviços, Pongsathornwivat *et al.* (2019) não o conceituaram, mas especificaram-no segundo os seguintes itens:

- Seus parceiros contribuem para seus processos de desenho de novos serviços;
- Seus parceiros ajudam a melhorar os serviços existentes ao fazer comentários significativos;
- Seus parceiros respondem rapidamente às suas demandas.

Isso posto, pode-se dizer que:

H1c: Co-serviços é uma dimensão do Relacionamento com Fornecedores.

Pnevmatikoudi e Stavrinoudis (2016) classificam as variáveis e medidas de *performance* de hotéis, a partir de uma revisão de literatura. Conclui-se que a maioria dos estudos contemplados na revisão medem *performance* hoteleira sem considerar sua natureza

multidimensional. Por fim, os autores propõem uma codificação para os indicadores de *performance*, dividindo-os entre vinte grupos distintos, dentre os quais dez são financeiros e dez não-financeiros. Os dez grupos de indicadores financeiros são: vendas/receitas, lucratividade, retorno sobre capital investido, ocupação do hotel, custos/despesas, crescimento, mercado financeiro, utilização/produtividade, indicadores compósitos de *performance* econômica, liquidez e solidez financeira. Os dez grupos de indicadores não financeiros são: satisfação de clientes; satisfação de funcionários, trabalho/*performance* de trabalho dos funcionários; melhora contínua; qualidade de serviços, responsabilidade social; posição competitiva; trabalho/*performance* de trabalho do gestor; flexibilidade; realização (*achievement*) organizacional. Pnevmatikoudi e Stavrinoudis (2016) notam que só cinco grupos de indicadores aparecem em mais de dez artigos contemplados na revisão de literatura: vendas/receitas, lucratividade, retorno em capital investido, ocupação de hotel e satisfação da clientela.

Sainaghi *et al.* (2017) realizam uma meta-análise da mensuração de *performance* no setor de turismo por meio de uma síntese entre pesquisas sobre turismo e hospitalidade. Os autores propõem um enquadramento para entender o campo da mensuração de *performance* de turismo, apresentando três dimensões: unidades de análise, abordagens e disciplinas. Sainaghi *et al.* (2017) concluem que há uma tendência de mudança na literatura, abandonando perspectivas centradas em controle e se aproximando de perspectivas enfatizando a aprendizagem.

Em artigo mais recente, Sainaghi *et al.* (2019) adotam uma abordagem de co-citação para explorar a literatura sobre mensuração de *performance* de hotéis. Como resultado, identificam cinco períodos temporais no desenvolvimento da literatura: fase embrionária (1996-2000), fase fundacional (2001-2005), fase de desenvolvimento (2006-2010) e fase de especialização (2011-2015). Os autores também apresentam três conclusões: pesquisadores na área da hospitalidade tendem a referenciar estudos mais recentes no seu campo, enquanto citam trabalhos mais antigos na área geral de administração e no campo de marketing; há um número crescente de estudos fundacionais relativos aos periódicos dedicados ao campo da hospitalidade; por fim, os tópicos gestão de recursos humanos, mensuração de *performance* de marketing estão em crescimento.

Há uma latente dificuldade em se mensurar *performance* organizacional, visto que é um construto multidimensional (PRAJOGO; AHMED, 2006; WILKE *et al.*, 2018). Ao se falar em desempenho, há que se pensar na dimensão financeira. Gestores são muito reticentes em explicitar o desempenho financeiro com indicadores objetivos, receosos de que a concorrência

acesse essas informações (CAVALLUZZO; ITTNER, 2004). Assim, no presente trabalho, a *performance* financeira foi mensurada com indicadores subjetivos, (WILKE *et al.*, 2018).

Enfatizando o caráter multifacetado da *performance* organizacional, Jajja *et al.* (2017) apresentam um quadro com vários estudos que tratam do assunto, cada um focado em uma ou mais dimensões do desempenho. Ressalta-se que, pelo quadro, é possível perceber que resultados da inovação (*innovation outcomes*) são uma faceta relevante do desempenho.

Adicionalmente, essa tese propõe uma outra dimensão da *performance*, qual seja, a *performance* em operações de exceção, que trata de mensurar o desempenho quando ocorre uma mudança mundial crítica no mercado, como é o caso da pandemia da COVID-19.

Tendo tudo o que fora supramencionado, tem-se que:

H2a: Performance Financeira é uma dimensão de Performance Organizacional.

H2b: Performance em Inovação é uma dimensão de Performance Organizacional.

H2c: Performance em Operações de Exceção é uma dimensão de Performance Organizacional.

Engajar-se em um relacionamento interorganizacional (WILKE *et al.*, 2018) pressupõe a redução de custos de troca, a otimização das estruturas de governança e a internalização de conhecimento especializado, trazendo vantagens para os envolvidos (LORENZONI; LIPPARINI; 1999).

Capaldo (2007) afirma que a capacidade de uma firma para usar laços fracos e laços fortes em redes distintas é relacional. Fica claro que ao se comprometer em uma parceria com outras firmas, em rede vertical ou horizontal, a firma focal consegue acessar e se beneficiar dos relacionamentos dos seus parceiros. Assim, é possível formular a seguinte hipótese:

H3: Relacionamento com Fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da Capacidade Relacional.

Entendendo a capacidade relacional como a capacidade da firma de mobilizar recursos e conhecimentos de outras firmas que sejam complementares aos seus, é plausível assumir que quanto maior a capacidade relacional, maior será o potencial de inovação e de ganho financeiro da firma. Tal correlação ocorre porque quanto mais recursos e conhecimentos diferenciados a firma tiver a disposição, maior será a chance de criar produtos e serviços inovadores, adquirindo vantagem competitiva e atendendo às demandas diferenciadas dos seus clientes. Os estudos de

Liu (2017) também confirmam a hipótese de que as relações colaborativas entre organizações fomentam um comportamento inovador, isto é, a adoção de processos e atitudes orientados para criação de novos produtos e serviços.

A construção de boas relações com clientes foi verificada como fator positivo no aumento da *performance* financeira e não financeira de firmas no setor de hospedagem (GRISSEMANN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2012). Tsou, Chen e Yu (2019) confirmaram que relações colaborativas, se gerarem compartilhamento de informação e recursos, têm impacto positivo na *performance* geral de uma organização. A inovação em termos de serviço tem impacto na *performance* desde que haja relações colaborativas mediadoras (PONGSATHORNWIWAT *et al.*, 2019). Outro estudo, mostra que as redes de relações sociais de uma organização impactam positivamente a *performance* operacional e financeira de hotéis (AGYAPONG; MENSAH; AYUUNI, 2018).

Acerca da *performance* em operações de exceção, a hipótese a ser tratada aqui toma a capacidade relacional como mediadora decisiva nas tentativas das organizações de responderem aos desafios impostos pela pandemia da COVID-19. Por exemplo, quanto melhores as relações interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos, presume-se que melhor serão as condições de renegociação de contratos entre fornecedores e compradores.

Dadas as hipóteses anteriores, é possível afirmar que a capacidade relacional tem papel mediador entre os antecedentes e os resultados da atuação da firma. Logo, apresenta-se a seguinte hipótese:

H4: Capacidade Relacional influencia positivamente a Performance Organizacional e suas dimensões, (a) Performance Financeira (b) Performance em Inovação e (c) Performance em Operações de Exceção.

Como mencionado, na tese, assume-se, por hipótese (H1a, 1b e 1c), que a Colaboração, as Competências de TI e a Cocriação são dimensões de Relacionamento com Fornecedores. Nesse sentido, a partir desse momento, esse texto trata de cada uma das dimensões de Relacionamento (construto de 2ª ordem) como antecedentes das capacidades dinâmicas.

O estabelecimento de relações de colaboração, bem como sua manutenção ao longo do tempo, tende a tornar uma firma cada vez mais suscetível aos *inputs* externos do ambiente e de outras firmas (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014; MEHDIKANI; VALMMOHAMMADI, 2019). Por meio do estabelecimento de rotinas colaborativas e

processos compartilhados, a firma desenvolve sua habilidade de absorver recursos e conhecimentos externos, incorporando-os em seu funcionamento interno.

A capacidade absorptiva faz uma ligação entre o conhecimento já existente na firma e o processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento externo. Dessa forma, a capacidade absorptiva é mediadora entre as relações de colaboração estabelecidas - visto que estas são fontes de conhecimentos e informações novas - e a melhoria na *performance* e saídas (*outcomes*) advindas das inovações na firma.

A capacidade absorptiva permite que empresas se tornem mais receptivas a informações e recursos de seus parceiros (TSOU; CHEN; YU, 2019). Além disso, a capacidade absorptiva pode ser potencializada pelas relações colaborativas estabelecidas pela firma (WILKE *et al.*, 2019).

O uso de tecnologias de informação para compreender e assimilar informações do ambiente e de outras firmas é traço fundamental do mercado competitivo atual. Por meio de tecnologias de informação, a firma pode acessar rapidamente e processar de forma sistemática informações do ambiente externo (ABOELMAGED, 2018; VAN DER WERFF, 2018). Entretanto, é preciso sempre manter-se atenta às limitações das tecnologias usadas, posto que toda ferramenta tecnológica tem limitações específicas.

As competências de TI têm impacto positivo na capacidade absorptiva de firmas, desde que sejam direcionadas à absorção de informações que possam ser incorporadas na organização interna (TSOU; CHEN; YU, 2019). O compartilhamento de informação externo, isto é, com outras firmas, é impactado positivamente pelas competências de TI em contextos de cadeia de suprimento (MEHDIKHANI; VALMOHAMMADI, 2019). Por fim, os processos de aprendizado organizacional mediados por tecnologias de informação, isto é, o uso de tecnologias para fomentar a captação e uso de informações, influencia positivamente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (ALI *et al.*, 2020).

O processo de desenvolvimento e prestação conjunta de serviços num mesmo ambiente competitivo leva ao co-desenvolvimento de habilidades para averiguar variações na demanda, especificamente em termos de satisfação de clientes (EDVARDSSON *et al.*, 2018; AKSOY *et al.*, 2019). A capacidade da firma de absorver as percepções de clientes e traduzi-las em termos de customização e personalização de serviços tem impacto positivo na prestação de serviços (TWENEBOAH-KODUAH; ANNING-DORSON; NYAMEKYE, 2020).

Ao compartilhar informações sobre demanda, firmas em contextos de co-serviço tornam-se progressivamente mais aptas a absorver as flutuações de mercado, incorporando-as em seus processos internos e em suas rotinas, otimizando, assim, a cocriação.

Assim, pode-se perceber que a Colaboração, as Competências de TI e a Cocriação são fatores que fomentam a Capacidade Absortiva, na medida em que criam um contexto favorável para a aquisição e implementação do conhecimento. A partir disso, lembrando que Colaboração, Competências de TI e Cocriação são dimensões de Relacionamento com fornecedores, é possível propor a seguinte hipótese:

H5: Relacionamento com Fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da Capacidade Absortiva.

Weidenfeld *et al.* (2010) sugerem que a capacidade absorptiva de uma firma é influenciada pela sua estrutura organizacional, seu capital humano e suas práticas administrativas. Cohen e Levinthal (1990) sugerem que quanto maior o estoque de conhecimento da firma, maior será sua capacidade absorptiva. O tamanho de uma firma também pode influenciar em sua capacidade absorptiva (RUHANEN; COOPER, 2004). Estudos empíricos verificaram uma relação positiva entre capacidade absorptiva e vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e capacidade absorptiva e inovação (CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARRO; JIMENEZ-JIMENEZ, 2012). Da mesma forma, o estudo de Wilke *et al.* (2019) confirmou a relação entre capacidade absorptiva e *performance* organizacional.

A capacidade absorptiva da organização parece ser decisiva na sua incorporação de recursos e conhecimentos externos, bem como na sua avaliação de desafios e problemas. Logo, é necessário um equilíbrio entre a resposta a pressões externas e o uso de recursos externos para gerar produtos e serviços inovadores, traduzindo assim, capacidade absorptiva em *performance* financeira e *performance* em inovação. A capacidade absorptiva permite a incorporação de percepções de clientes acerca dos serviços e produtos oferecidos pela firma, o que, por sua vez, favorece a *performance* em inovação ao fomentar o desenvolvimento de serviços e produtos customizados (TWENEBOAH-KODUAH; ANNING-DORSON; NYAMEKYE, 2020). Além disso, a capacidade absorptiva, que é a capacidade da firma de assimilar, identificar, transformar e usar novas informações do ambiente, permite aumento da vantagem competitiva, gerando melhor *performance* financeira (TSOU; CHEN; YU, 2019). Em pequenas e médias empresas, a capacidade de absorção influencia positivamente a inovação (GUTIERREZ-RODRIGUEZ; BARÓN; GUAITA-MARTINEZ, 2020). No caso específico de destinos turísticos, a capacidade absorptiva fomentada pela cooperação entre organizações gera vantagem competitiva e *performance* superior (WILKE *et al.*, 2019).

Visto que a capacidade absorptiva de uma organização envolve sua habilidade de avaliar o ambiente e incorporar elementos externos em sua estrutura interna, conjectura-se uma correlação positiva entre capacidade absorptiva e *performance* em operações de exceção. Os diversos desafios e restrições advindas da pandemia da COVID-19 precisam ser incorporados no funcionamento cotidiano das organizações para reduzir os impactos negativos, até para que as firmas se preparem para futuras crises semelhantes. Logo, a capacidade absorptiva é decisiva no que diz respeito à flexibilidade da gestão na resposta ao contexto de crise de saúde. Diante disso, propõe-se que:

H6: Capacidade Absortiva influencia positivamente a Performance Organizacional e suas dimensões (a) Performance Financeira, (b) Performance em Inovação e (c) Performance em Operações de Exceção.

O estabelecimento de relações colaborativas intensifica o volume de novas informações e recursos assimilados pela firma. Logo, torna-se necessário o desenvolvimento das habilidades relativas à reconfiguração, ao processamento e à sistematização de recursos e informações (CEPTUREANU; CEPTUREANU, 2019). Nesse sentido, a colaboração com outras organizações pode impulsionar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, como a adaptativa, visto que tal colaboração exige o alinhamento de recursos e rotinas operacionais da organização. A capacidade adaptativa diz respeito à elaboração de processos internos para integrar os *inputs* advindos das relações de colaboração (ALI *et al.*, 2020).

Fica claro que competências de TI - construto definido aqui como o conjunto de tecnologias de informação possuído pela empresa e seu uso para assimilação, processamento e sistematização de dados - são parte fundamental da capacidade adaptativa (BERNON; CULLEN, 2007). Se a capacidade adaptativa da firma envolve suas habilidades de reconfiguração, relocação e ajuste de recursos, é possível afirmar que as competências de TI formam a infraestrutura tangível dessa capacidade (EHRET; KASHYAP; WIRTZ, 2013; SILVEIRA, 2016).

Adicionalmente, o desenvolvimento conjunto de novos métodos e tecnologias de serviço depende da elaboração interna de recursos e conhecimentos endógenos e exógenos. Em outras palavras, num contexto de serviços, há necessidade de integração interna - recursos e conhecimentos já possuídos pela firma - e externa - recursos e conhecimentos internos com externos - para que os serviços oferecidos correspondam às variações na demanda e se traduzam

em vantagem competitiva para todos os envolvidos (EDVARDSSON *et al.*, 2018; AKSOY *et al.*, 2019).

Além disso, já que há uma suposição de cocriação (aqui referida como parte de cosserviços), é possível entender que serviços fornecidos devem estar de acordo com a necessidade de adaptação do hotel. Se o hotel for capaz de se adaptar, por exemplo, às demandas particulares de seus clientes, pode adaptar seus serviços e, assim, fortalecer a rede colaborativa na qual se encontra (TWENEBOAH-KODUAH; ANNING-DORSON; NYAMEKYE, 2020).

Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese:

H7: Relacionamento com Fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da Capacidade Adaptativa.

Dada a polissemia do conceito de integração, é preciso definir cuidadosamente o que se quer indicar com capacidade adaptativa. Por um lado, em se tratando de um estudo sobre firmas no setor de hospedagem em relações de rede colaborativa, especificamente em cadeias de suprimento, é importante considerar o quanto estar integrada a uma rede ajuda na adaptação da firma. Por outro lado, é preciso agregar a noção de que capacidade adaptativa diz respeito à habilidade de integrar conhecimentos externos a conhecimentos internos na forma de processos e rotinas eficazes. Logo, a capacidade adaptativa de uma firma é definida como a capacidade de reconfiguração, relocação e ajuste de recursos, informações e conhecimentos adquiridos nas relações entre firmas (EHRET; KASHYAP; WIRTZ, 2013; SILVEIRA, 2016). O aspecto relacional e o aspecto referente a recursos da capacidade adaptativa são interdependentes e só podem ser separados analiticamente.

Verificou-se empiricamente que a capacidade adaptativa de uma firma está positivamente relacionada à *performance* e à redução de custos e desperdícios (COOPER *et al.*, 1997; MENTZNER *et al.*, 2001; CAO *et al.*, 2015).

Para Wilke *et al.* (2019), a capacidade adaptativa em empresas ligadas ao turismo leva a maiores índices de inovação, pois nesse setor, adaptar-se às demandas flutuantes e às variações sazonais implica em inovar os serviços e os bens oferecidos de acordo com as exigências da época. A capacidade de adaptação influencia positivamente a inovação em pequenas e médias empresas (RODRÍGUEZ; BARÓN; MARTÍNEZ, 2020).

Quanto à *performance* em operações de exceção, a capacidade adaptativa é fundamental e a correlação positiva entre os dois construtos parece evidente. Visto que a capacidade adaptativa diz respeito à habilidade da organização de se adaptar às vicissitudes do ambiente,

espera-se que quanto maior sua capacidade de adaptação, melhor será sua *performance* em operações de exceção, pois será capaz de responder aos desafios, como o da pandemia da COVID-19, sem sofrer grandes prejuízos.

Especificamente, os autores já mencionados citam que conseguir se adaptar rapidamente é prioritário num mercado sazonal como o turismo, o que respalda a seguinte hipótese:

H8: Capacidade Adaptativa influencia positivamente a Performance Organizacional e suas dimensões (a) Performance Financeira, (b) Performance em Inovação e (c) Performance em Operações de Exceção.

A colaboração da firma com parceiros, seja em redes horizontais ou em cadeias de suprimento, influencia o desenvolvimento de sua capacidade inovativa, principalmente por meio da incorporação de recursos e conhecimentos diversos (NENONEN; GUMMERUS; SKLYAR, 2018; MARTINEZ-PEREZ; GARCÍA-VILLAVERDE; ELCHE, 2019).

A variedade de recursos, informações e conhecimentos diversos disponíveis para uma firma aumenta a possibilidade da posterior recombinação desses *inputs* na forma de novos produtos e serviços (PONGSATHORNWIWAT *et al.*, 2019). Além disso, a colaboração com atores que fazem parte do destino turístico é fator mediador na associação entre inovação e *performance* (AGYAPONG; MENSAH; AYUUNI, 2018).

Por meio do desenvolvimento de tecnologias de informação capazes de assimilar, processar e sistematizar dados para uso interno, a gerência de uma organização torna-se mais consciente da quantidade de recursos a sua disposição e, conseqüentemente, das possibilidades de emprega-los no desenvolvimento de novos produtos e serviços (EDVARDSSON *et al.*, 2018; WILKE *et al.*, 2019).

Além disso, competências de TI bem desenvolvidas favorecem relações colaborativas voltadas para inovação, por exemplo, em projetos temporários para desenvolvimento de novas tecnologias (XU *et al.*, 2017). O uso de plataformas digitais pode facilitar a colaboração ao mediar a relação entre os recursos humanos da firma e sua capacidade de inovação (ABU-SALIM; SUNDARAKANI; LASRADO, 2019). Os processos de detectar, interpretar e tirar vantagem de informações, que geralmente envolvem o uso de tecnologias de informação, são considerados fundamentos da capacidade inovativa (COSTA; PEREIRA, 2020).

Quando uma firma entra em relações colaborativas num contexto de desenvolvimento e prestação conjunta de serviços, geralmente busca atender às variações de demanda e de mercado típicas de um ambiente socioeconômico complexo (EDVARDSSON *et al.*, 2018; VIEIRA;

HOFFMAN, 2018). Logo, em contextos de cosserviços, a busca por inovação é aspecto central ou, até mesmo, o objetivo mais importante, visto que é pelo compartilhamento de conhecimento, recursos e tecnologias no processo de prestação conjunta de serviços que se desenvolvem novos serviços e produtos.

A prestação de serviços em uma rede colaborativa exige flexibilidade e atenção às demandas variáveis do mercado. Portanto, capacidade inovativa e co-serviços andam em conjunto quando a firma é capaz de ajustar seu funcionamento tanto em relação às firmas parceiras, quanto em direção aos clientes (TSOU; CHEN; YU, 2019).

De todo o mencionado, formula-se a seguinte hipótese:

H9: Relacionamento com Fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da Capacidade Inovativa.

Em termos de serviços e cadeias de suprimento no setor de hospedagem e turismo, ressalta-se a importância da habilidade das firmas de perceber variações de contexto, de modo a poder responder a variações de demanda, contingências ambientais e novas exigências competitivas (ABOELMAGED, 2018; EDVARDSSON *et al.*, 2018; PONGSATHORNWIWAT *et al.*, 2019). A competitividade organizacional, entendida aqui como um outro termo para *performance* superior da organização em relação a outras, é influenciada positivamente pela capacidade inovativa no setor de hospedagem e turismo (FRAJ; MATUTE; MELERO, 2015).

A firma central, por exemplo, uma firma hoteleira, deve estar sensível às variações contextuais e traduzi-las de maneira apropriada para os parceiros da cadeia de suprimentos. Assim, é possível integrar os recursos e conhecimentos da cadeia para gerar inovação. Outros mediadores entre capacidade inovativa e *performance* são a orientação empreendedora dos gestores, isto é, sua postura proativa na busca de soluções de inovação, e o uso de informações externas nos procedimentos internos da organização (ALEGRE; CHIVA, 2013). Assim, a capacidade inovativa impacta positivamente a *performance* de hotéis, inclusive pela mediação de certificações de qualidade (HERNÁNDEZ-PERLINES *et al.*, 2019).

A respeito da *performance* em operações de exceção, não parece haver uma correlação muito forte *a priori*. Se a capacidade inovativa indica uma postura ativa de criação, na qual a organização cria novos produtos e serviços, um estado de crise pode parecer contrário a tal postura. Não obstante, se entendermos as adaptações necessárias ao contexto de crise como

indicações de inovação, pode-se conjecturar que uma melhor *performance* em operações de exceção indica maior capacidade inovativa. Logo, chega-se à seguinte hipótese:

H10: Capacidade inovativa influencia positivamente a performance organizacional e suas dimensões (a) performance financeira, (b) performance em inovação e (c) performance em operações de exceção.

O desenvolvimento de relações de colaboração já indica uma postura exploradora por parte das firmas, exceto quando resulta de pressões ambientais impostas. De modo geral, a colaboração leva ao desenvolvimento tanto de atividades de exploração, orientadas para firmas parceiras, quanto atividades de exploração, voltadas para a reconfiguração de recursos e conhecimentos absorvidos durante a exploração (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; MARTINS *et al.*, 2014; BORONAT-NAVARRO; GARCÍA-JOERGER, 2019).

Dado que a ambidestria pode ser entendida como um equilíbrio entre orientação interna (exploração) e orientação externa (exploração), há uma correlação tênue entre ambidestria e colaboração, especialmente no que diz respeito ao uso de tecnologias de colaboração com uma orientação ambidestra (BALA; MASSEY; MONTOYA, 2017). A tensão entre exploração e exploração pode ser resolvida mediante as relações entre diferentes unidades organizacionais (colaboração) quanto dentro das fronteiras das firmas em suas relações interorganizacionais, ou seja, há uma relação entre o contexto no qual a organização funciona, suas relações com outras organizações e seus processos internos, fatores que resultam na consolidação da ambidestria organizacional (UBEDA-GARCIA *et al.*, 2020).

O desenvolvimento de ambidestria organizacional é uma tarefa complexa e exigente, tanto em termos de recursos humanos quanto em termos de infraestrutura material. Para dar conta de desenvolver os processos diferentes de exploração e exploração, a firma pode buscar melhores tecnologias de informação, capazes de processar e sistematizar informações de forma mais eficiente (XU *et al.*, 2017). Assim, poderá combinar recursos endógenos para criar novas soluções, enquanto sonda o ambiente em busca de novas oportunidades (EHRET; KASHYAP; WIRTZ, 2013) junto aos parceiros.

A participação em um contexto de desenvolvimento e prestação conjunta de serviços exige flexibilidade na estrutura organizacional da firma para que esta possa dar conta de processos diversos simultaneamente (VIEIRA; HOFFMAN, 2018; TSOU; CHEN; YU, 2019). Para desenvolver novos serviços, é preciso sensibilidade e busca proativa de novas informações e recursos - ações típicas das atividades de exploração. Entretanto, as informações e recursos

assimilados após a exploração devem ser integrados nos processos administrativos internos, além de servirem como base para futuras inovações - tarefas típicas de exploração. Boronat-Navarro e García-Joerger (2019) estudaram a relação entre alianças com parceiros e ambidestria no contexto de hotéis espanhóis, comprovando o impacto positivo das parcerias na ambidestria. Diante disso, traça-se a seguinte hipótese:

H11: Relacionamento com Fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da Ambidestria.

Embora a ambidestria envolva desenvolvimento de dois processos administrativos distintos e até contraditórios, pois um se volta à manutenção de processos e outro à exploração do que for novo, Ramachandran (2012) afirma que nem sempre tal desenvolvimento é simétrico. Quando há equilíbrio entre os dois, há situação de ambidestria simétrica, mas quando são enfatizadas atividades de exploração acima de exploração, ou vice-versa, trata-se de uma situação de ambidestria assimétrica. Não há relação necessária entre ambidestria simétrica e *performance* superior, nem ambidestria assimétrica e *performance* superior, posto que, na decisão de desenvolver ambidestria organizacional, o mais importante é a relação da firma com seu ambiente específico. Em ambientes complexos, a ambidestria é importante para sucesso a longo prazo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Os dois processos que compõem a ambidestria são mutuamente reforçados na prática, pois o conhecimento interno da firma determina a integração do conhecimento externo mediante um processo cumulativo de aprendizado (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Além disso, as capacidades internas da firma aumentam a possibilidade de reconhecimento de novo conhecimento relevante em outras firmas, haja vista, o que já foi dito anteriormente sobre a capacidade absorptiva.

Martínez-Pérez, Garcia-Villaverde e Elche (2016) demonstraram o papel mediador da ambidestria entre o capital social de firmas de hospedagem e outras firmas no setor de hospedagem e turismo. Os autores apontam para o fato de que o capital social de uma firma favorece as possibilidades de reconhecimento de conhecimentos e recursos relevantes, ao passo que a confiança típica do capital social bem desenvolvido se traduz numa disponibilidade para compartilhar. Assim, os atores de um destino turístico desenvolvem relações de colaboração que geram inovação. Isso posto, ambidestria é a capacidade dinâmica que facilita novas configurações de recursos por meio da combinação de exploração e exploração.

A *performance* em inovação de uma firma é positivamente impactada, embora com correlação fraca, pela sua ambidestria (VARGAS; SILVEIRA-MARTINS, 2017). Isso indica

que a ambidestria se caracteriza por uma procura constante por inovações na forma de novos produtos e serviços, tendo em mente sua viabilidade no mercado atual e futuro. A ambidestria tem influência positiva na *performance* financeira e operacional de uma organização no setor hoteleiro (UBEDA-GARCIA *et al*, 2016).

Entende-se que a ambidestria da organização também é crucial para a *performance* em operações de exceção, uma vez que em uma situação de crise de saúde internacional, na qual há novas informações, políticas e desafios a todo momento, torna-se necessário absorver grandes quantidades de informação externa, aprendendo com outras firmas que estão na mesma situação. Isso é somente o primeiro passo, pois funcionar em uma situação excepcional, como a da pandemia da COVID-19, deve-se incorporar conhecimentos novos para flexibilizar as operações da firma constantemente. Diante disso, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

H12: Ambidestria influencia positivamente a Performance Organizacional e suas dimensões (a) Performance Financeira, (b) Performance em Inovação e (c) Performance em Operações de Exceção.

Em decorrência da novidade do construto “capacidade sanitária”, não há muita literatura que possa justificar as hipóteses propostas nesse ponto. Todavia, diante da definição prévia do conceito - a capacidade sanitária é o conjunto de respostas de uma firma em relação ao contexto alterado por uma crise de saúde internacional - é possível trazer algumas conjeturas. Se a capacidade sanitária implica na adaptação da organização ao contexto alterado pela crise, é de se esperar que suas relações colaborativas com outras organizações afetarão essa capacidade. Isso porque, quanto melhores as relações colaborativas interorganizacionais, mais as firmas poderão compartilhar informações e recursos que auxiliarão na resposta aos desafios impostos por uma crise.

No contexto de crise de saúde, há um grande fluxo de novas informações, advindas de atores privados e públicos com interesses distintos. Logo, as competências de TI da organização afetam diretamente sua capacidade de filtrar tais informações, entendê-las e aplica-las à sua realidade particular. Junto a isso, na medida em que competências de TI afetam a comunicação entre uma firma e outras firmas, bem como entre a firma e seus clientes, também pode-se admitir a hipótese de que maiores competências de TI se traduziriam em maior capacidade de articular-se com outros atores no contexto da crise.

Em uma rede colaborativa voltada a oferta de serviços complexos como no setor de hospedagem e turismo, a sensibilidade às flutuações da demanda e às mudanças do mercado é

um diferencial. Postulando que grande capacidade sanitária facilita a prestação de serviços ajustados ao contexto diferenciado da crise de saúde, pode-se argumentar que há correlação positiva entre serviços e capacidade sanitária.

Isso posto, é possível dizer que:

H13: Relacionamento com Fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da Capacidade Sanitária.

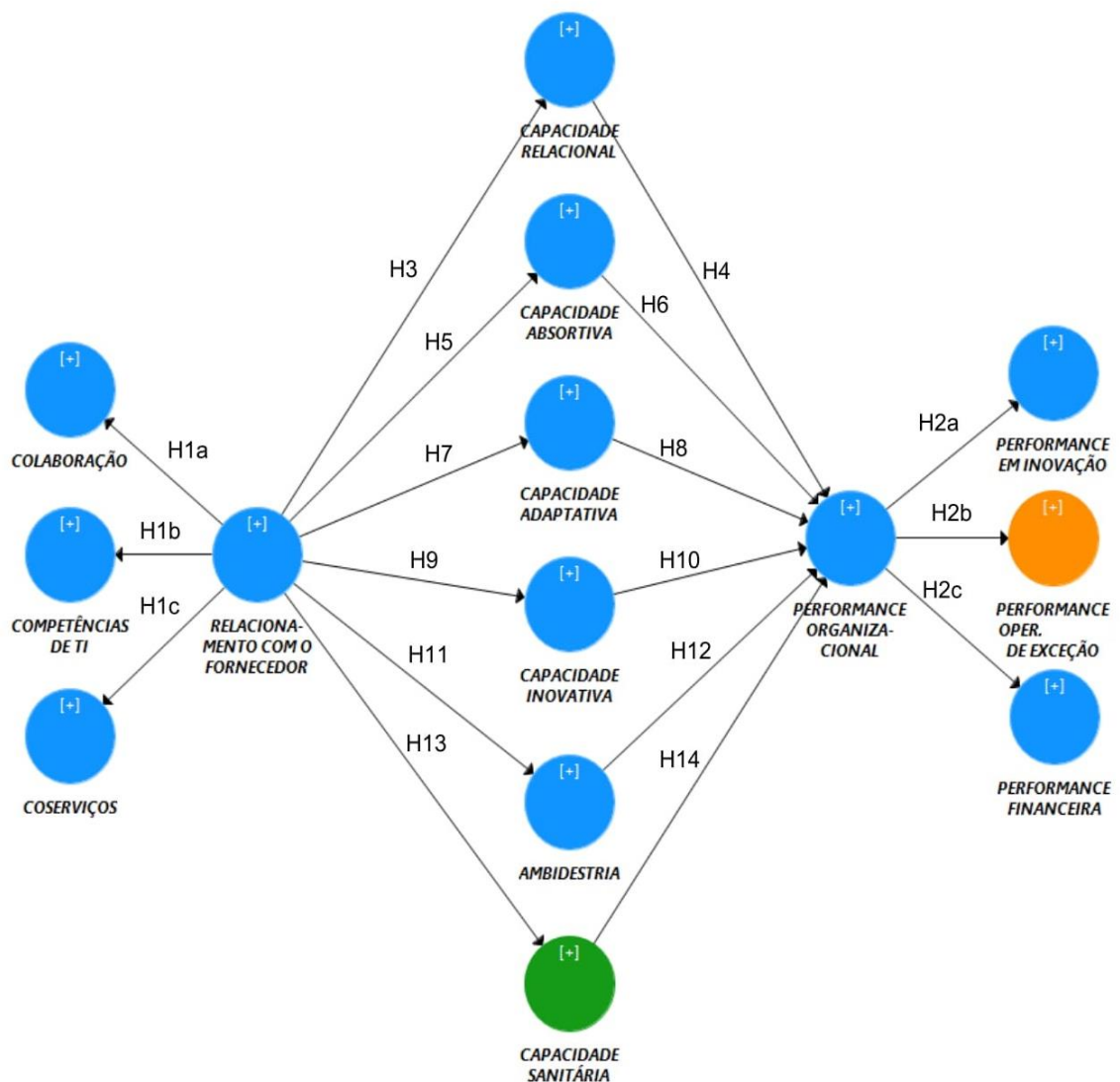
Devido à redução da demanda e à adaptação necessária na oferta de bens e serviços, é de se esperar uma diminuição nos rendimentos de uma empresa durante eventos excepcionais, como é o caso da pandemia da COVID-19. Portanto, a capacidade sanitária, isto é, a capacidade de responder de maneira adequada ao contexto de crise sem incorrer em grandes prejuízos é decisiva para a manutenção de uma boa *performance* financeira. A capacidade sanitária está diretamente relacionada à *performance* em inovação da organização na medida em que implica em respostas novas à problemas novos. Mesmo que se trate de redução de custos e rompimento de contratos, há algum teor de inovação na capacidade sanitária envolvida em ajustar a estrutura da organização e seu funcionamento ao novo ambiente de mercado. Por fim, a relação entre capacidade sanitária e *performance* em operações de exceção é a mais forte. Os dois construtos são análogos, porém, enquanto a capacidade sanitária diz respeito aos recursos e conhecimentos aplicados da firma na resposta ao contexto de crise, a *performance* em operações de exceção é o resultado mensurável da aplicação dessa capacidade, visível somente pela diferença entre níveis de *performance* anteriores e atuais. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

H14: Capacidade Sanitária influencia positivamente a Performance Organizacional e suas dimensões (a) Performance Financeira, (b) Performance em Inovação e (c) Performance em Operações de Exceção.

Definidos os construtos do modelo, cabe retomá-lo em sua totalidade, sem detalhar todos os seus elementos, mas esclarecendo sua estrutura geral. Partindo de firmas no setor de hospedagem e turismo, particularmente firmas hoteleiras envolvidas em cadeias de suprimento, adota-se uma abordagem de redes. Isso significa considerar a firma em termos de suas relações com outras no mesmo setor ou além. Considerando a especificidade do setor de hospedagem e turismo, cujos serviços e produtos são diversos, intensivos em mão de obra e sujeitos às múltiplas contingências ambientais, delineou-se antecedentes de desempenho que

correspondam a esses aspectos *sui generis*. Tais antecedentes estão relacionados positivamente ao desempenho organizacional, mediado pelas capacidades dinâmicas. Capacidades dinâmicas são o conjunto de habilidades, recursos e conhecimentos que compõem o potencial de uma firma para resolver problemas, perceber oportunidades e ameaças, tomar decisões no tempo apropriado e mudar sua base de recursos, habilidades e conhecimentos no processo. As hipóteses foram definidas ligando os elementos do modelo, incluindo os construtos inéditos, que serão submetidos à validação (FIGURA 6).

Figura 6 – Modelo proposto.



Fonte: Do autor (2021).

4 METÓDOS E PROCEDIMENTOS

Em termos de ontologia, a pesquisa científica é classificada de acordo com a forma na qual a realidade é vista, isto é, (1) realidade como algo objetivo e do qual o pesquisador mantém distância para investigar ou (2) realidade como sendo subjetiva e múltipla, na qual o pesquisador pode e até deve ser inserido (COLLIS; HUSSEY, 2005; CHURCHILL, 1987). A presente tese enxerga a realidade como algo objetivo.

Em termos epistemológicos, classifica-se a presente pesquisa como inserida no paradigma positivista e de caráter majoritariamente conclusivo-descritivo (MALHOTRA, 2006; CHURCHILL, 1987), já que o principal objetivo é analisar e correlacionar variáveis ligadas ao fenômeno em tela, sem ocorrer manipulação ou interferência por parte do pesquisador. Esse tipo de pesquisa, descritiva, caracteriza-se, também, por ser fonte de auxílio na tomada de decisões de gestores, a partir do resultado da análise de dados (MALHOTRA, 2006). Ressalta-se que, anteriormente à pesquisa descritiva, houve uma fase exploratória, qualitativa, com dados secundários, necessária para escolher e adaptar as escalas de alguns construtos do modelo. Tal busca se deu em estudos já publicados na *Web of Science*, *ScienceDirect* e *Scopus*.

Nota-se que a pesquisa teve natureza quantitativa, compatível com a vertente positivista aqui adotada (COMTE, 1978). Mesmo na fase exploratória, os dados foram analisados sob o paradigma quantitativo e positivista, visto que buscou relações entre as temáticas encontradas. Estudos quantitativos possibilitam o detalhamento dos dados e a comprovação de hipóteses, aspectos dificilmente alcançados por outras abordagens metodológicas (SCHWARTZMAN, 1978).

O levantamento (*survey*) foi transversal, aplicado uma única vez (MALHOTRA, 2006), tendo como respondentes os gestores de meios de hospedagem cadastrados no CADASTUR, até o último trimestre de 2020. Apesar dessa listagem ser a população, a amostra não foi aleatória. Foram enviados e-mails em três ondas para todos os 9758 estabelecimentos cadastrados, com no mínimo 15 unidades habitacionais (UHs). Desses, após as três ondas, 329 estabelecimentos responderam o formulário enviado. O questionário ficou aberto do dia 10 de outubro de 2020 a 10 de dezembro de 2020. A amostra foi, portanto, não-probabilística, selecionada por julgamento, já que foram escolhidos apenas meios de hospedagem com mais de 15 UHs (MALHOTRA, 2006). Salienta-se que isso impede a generalização dos resultados aqui encontrados. Os resultados ajudam a entender a relação entre os construtos pertinentes às estratégias dos meios de hospedagem e testar as hipóteses levantadas. Assim, apesar de não ser

possível generalizar, este trabalho, somado a outros estudos, proporcionará uma visão mais clara sobre as capacidades dinâmicas em meios de hospedagem, seus antecedentes e consequências. Contudo, quaisquer inferências para outros contextos devem ser vistas com cautela.

Para a análise de dados, optou-se pelo uso de técnicas multivariadas, dada a possibilidade por elas trazida de serem utilizadas em estudos que tratam com diversas variáveis simultaneamente dependentes e/ou independentes correlacionadas entre si em diferentes níveis (TABACHNICK; FIDELL, 2001; BABBIE, 1999; HAIR *et al.*, 2009). Especificamente, testou-se o modelo proposto com a técnica de modelagem por equações estruturais. O Quadro 2 retoma os objetivos aqui propostos e explicita os procedimentos metodológicos empreendidos para atingi-los.

Quadro 2 – Procedimentos metodológicos do estudo.

Objetivo específico	Procedimento metodológico adotado
Propor e testar o construto “Capacidades Sanitárias” como nova capacidade dinâmica para o período de crise sanitária;	Análise Fatorial Exploratória e Modelagem por equações estruturais (PLS-SEM)
Propor e testar o construto “ <i>Performance</i> em Operações de Exceção” como nova dimensão de desempenho de hotéis para o período de crise sanitária;	Análise Fatorial Exploratória e Modelagem por equações estruturais (PLS-SEM)
Validar e testar um modelo das relações entre Relacionamento com Fornecedores, Capacidades Dinâmicas e <i>Performance</i> Organizacional para o contexto de meios de hospedagem;	Modelagem por equações estruturais (PLS-SEM)
Testar o modelo proposto para subgrupos dentro da amostra.	Análise multigrupos (PLS-SEM)

Fonte: Do autor (2021).

Em termos de modelagem por equações estruturais, existe aquela que utiliza as matrizes de covariância dos dados para a estimativa e teste do modelo (*covariance based structural equation modeling* - CBSEM) e a que se realiza por meio de análises de variância, como o *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Recomenda-se o uso do PLS-SEM para testar novas relações entre construtos (HENSELER *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2017).

O PLS suporta desvios da normalidade dos dados, requer amostras menores para estimar os modelos a serem testados e é indicado quando o modelo estrutural é complexo, contendo um

número grande de construtos e indicadores, e, sobretudo, quando o objetivo é prever construtos-chave ou identificar os construtos direcionadores (HAIR *et al.*, 2017).

A versão inicial do questionário foi submetida a oito pesquisadores, docentes especialistas na temática desta tese (QUADRO 3), para validação de face/conteúdo (MALHOTRA, 2006).

Quadro 3 – Especialistas para validação do questionário.

Docente/pesquisador	Instituição que atua	Área
P1	CEFET-MG	Estratégia e Marketing
P2	UFPI	Turismo
P3	IFMG	Marketing
P4	UFF	Turismo
P5	IFSC	Turismo
P6	UFV	Marketing
P7	UFMG	Gestão de Operações
P8	UFLA	Estratégia

Nota: Os pesquisadores P6, P7 e P8 deram sua contribuição a esse respeito na banca de qualificação de doutorado.

Fonte: Do autor (2021).

Os especialistas que não estavam na qualificação de doutorado enviaram sugestões por escrito ao *email* do autor. A maioria das sugestões foi acatada, visto que foram apontadas questões relacionadas à forma e ao conteúdo dos itens, para melhor entendimento dos respondentes. A partir disso, foram feitas adequações no questionário.

Com a nova versão, foi feito pré-teste com 4 gestores de hotéis de Minas Gerais, 2 de São Paulo e 1 do Rio de Janeiro (QUADRO 4).

Quadro 4 – Participantes do pré-teste do questionário.

Gestor/a	Gênero	Tempo no cargo	Localização do estabelecimento	Tipo de hospedagem
G1	Masculino	12 anos	Belo Horizonte	Hotel em rede
G2	Feminino	7 anos	Belo Horizonte	Hotel individual
G3	Masculino	4 anos	Juatuba	Hotel-fazenda
G4	Feminino	15 anos	Belo Horizonte	Hotel em rede
G5	Feminino	6 anos	Rio de Janeiro	Hostel
G6	Masculino	Mais de 20	São Paulo	Hotel em rede
G7	Feminino	5 anos	Ribeirão Preto	Hotel individual

Fonte: Do autor (2021).

Foi enviado um *link* do questionário e todos os gestores participantes desse pré-teste responderam em tempo real, de maneira síncrona, por chamada de *whatsapp*, em conjunto com o autor. Isso se deu para que o pesquisador estivesse a par de todas as dúvidas geradas e também pudesse entender as sugestões. Nesse sentido, todos acharam o questionário acessível, mas entenderam que alguns itens estavam muito redundantes. Variáveis que foram citadas como redundantes por mais de um participante foram eliminadas.

Assim, após sugestões de especialistas e de gestores, foi possível elaborar a versão final dos indicadores de cada construto do modelo (QUADRO 5). Entende-se, assim, que essa versão já conta com a validade de face.

Quadro 5 – Indicadores dos Construtos (Continua).

Construto	Itens do questionário e código
Colaboração Adaptado Mehdikhani; Valmohammadi (2019)	O PRINCIPAL FORNECEDOR ESCOLHIDO
	RF-COLAB1... colabora ativamente com o hotel, em termos de previsão e planejamento. RF-COLAB2 ... desenvolve, em colaboração com o hotel, ferramentas que trazem vantagens competitivas RF-COLAB3... compartilha projetos e planos futuros, em colaboração com o hotel
Competências de Tecnologia da Informação Adaptado de Tsou; Chen; Yu, (2019)	TIC1... se mantém atualizado sobre inovações em TI (tecnologias de informação) que atendam melhor o hotel TIC2... quando necessário, é capaz de experimentar e usar novas tecnologias de informação que atendam melhor o hotel TIC3... busca por novas formas de melhorar o uso da tecnologia de informação, para atender o hotel.
Cosserviços Adaptado de Tsou; Chen; Yu, (2019) Pongsathornwi wat <i>et al.</i> (2019)	COSERV1... contribui para que o hotel desenvolva novos processos e novos produtos e serviços ou melhore os existentes COSERV2 ... é rápido em atender as necessidades do hotel. COSERV3... investe em ativos específicos para o hotel (ex: site, máquinas, empregados) para manter a parceria. COSERV4... compartilha conhecimento com o hotel. COSERV5... abre espaço para que o hotel dê sugestões e para que haja cocriação.
Ambidestria - Exploração Adaptado de Vargas; Silveira-Martins (2017)	MARQUE SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS SOBRE O HOTEL.
	AMB-EXPLT1 O hotel faz melhorias constantes nos produtos e serviços existentes. AMB-EXPLT2 O hotel faz melhorias constantes nos processos administrativos existentes. AMB-EXPLT3 O hotel faz melhorias constantes nos processos operacionais existentes.

Quadro 5 – Indicadores dos Construtos (Continua).

Construto	Itens do questionário e código
<p>Ambidestria - Exploração</p> <p>Adaptado de Vargas; Silveira-Martins (2017)</p>	<p>AMB-EXPLRA1 O hotel é conhecido como uma empresa muito criativa.</p> <p>AMB-EXPLRA2 Para enfrentar problemas, o hotel prefere buscar soluções originais (diferentes e criativas)</p> <p>AMB-EXPLRA3 O hotel sempre busca novas oportunidades em novos mercados.</p>
<p>Capacidade Relacional</p> <p>Adaptado de Abu-Salim; Sundarakani; Lasrado (2019)</p> <p>Pham; Le Monkhouse; Barnes (2017)</p>	<p>CAP-REL1 O hotel estabelece relacionamentos de longo prazo com seus principais fornecedores</p> <p>CAP-REL2 O hotel avalia constantemente a qualidade de seus principais fornecedores</p> <p>CAP-REL3 O hotel e seus principais fornecedores tem uma relação de confiança mútua</p> <p>CAP-REL4 O hotel e seus principais fornecedores tem uma comunicação bastante efetiva</p> <p>CAP-REL5 O hotel desenvolve relações do tipo “ganha-ganha” com seus principais fornecedores</p> <p>CAP-REL6 O hotel consegue resolver facilmente potenciais conflitos e problemas com seus principais fornecedores</p>
<p>Capacidade Absortiva</p> <p>Adaptado de Wilke <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>ABSORT1 O hotel conta com procedimentos eficazes para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo</p> <p>ABSORT2 O hotel conta com procedimentos eficazes para incorporar oportunidades identificadas no ambiente externo aos seus processos e produtos/serviços</p> <p>ABSORT3 O hotel conta com procedimentos eficazes para minimizar ameaças identificadas no ambiente externo</p> <p>ABSORT4 O hotel é eficaz na transformação das novas informações recolhidas no ambiente externo em novos conhecimentos para o hotel</p>
<p>Capacidade Adaptativa</p> <p>Adaptado de Wilke <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>ADAPT1 O sistema de gestão do hotel é flexível, permitindo responder rapidamente às mudanças no mercado</p> <p>ADAPT2 O hotel monitora regularmente as mudanças no mercado</p> <p>ADAPT3 O hotel adota rapidamente novas técnicas de marketing</p>
<p>Capacidade Inovativa - Mantenedora</p> <p>Adaptado de Wilke <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>NOVM1 O hotel gera inovações que REFORÇAM a linha existente de produtos e serviços</p> <p>INOVM2 O hotel gera inovações que REFORÇAM o conhecimento existente sobre os seus produtos e serviços</p> <p>INOVM3 O hotel gera inovações que REFORÇAM a forma como a empresa compete</p>

Quadro 5 – Indicadores dos Construtos (Continua).

Construto	Itens do questionário e código
<p>Capacidade Inovativa - Transformadora</p> <p>Adaptado de Wilke <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>INOVT1 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE a experiência de seus hóspedes</p> <p>INOVT2 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE os produtos e serviços existentes no setor hoteleiro</p> <p>INOVT3 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE seu negócio</p>
<p>Capacidade Sanitária</p> <p>Adaptado de MTur (2020)</p>	<p>EM RELAÇÃO A PROTOCOLOS SANITÁRIOS, O HOTEL...</p> <p>SANIT1 ... assegura a higienização e desinfecção das superfícies onde colaboradores e hóspedes circulam</p> <p>SANIT2 ... controla o acesso, medindo a temperatura de todas as pessoas na entrada do estabelecimento, orientando quem apresentar febre a buscar o serviço de saúde</p> <p>SANIT3 ... realiza a limpeza, várias vezes ao dia, das superfícies e objetos de utilização comum (incluindo balcões, interruptores de luz e de elevadores, maçanetas, puxadores de armários, entre outros)</p> <p>SANIT4 ... promove a renovação de ar, regularmente, das salas e espaços fechados</p> <p>SANIT5 ... disponibiliza, para todos, álcool 70% nas formas disponíveis (líquida, gel, <i>spray</i>, espuma ou lenços umedecidos) em locais estratégicos</p> <p>SANIT6 ... providencia a marcação de lugares, o controle da área externa e a organização das filas para que seja respeitada a distância de pelo menos 1 metro entre as pessoas</p> <p>SANIT7 ... providencia todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), máscaras e <i>Face Shields</i> para colaboradores.</p> <p>SANIT8 ... providencia para que hóspedes usem obrigatoriamente máscaras de Proteção nas áreas comuns do hotel</p> <p>SANIT9 ... capacita todos os colaboradores quanto às práticas de protocolos Sanitários exigidos para cada setor (front office, governança, alimentos e bebidas e limpeza de unidades habitacionais)</p>
<p><i>Performance em Inovação (Innovation Outcomes)</i></p> <p>Adaptado de Alegre; Chiva (2013)</p> <p>Pongsathornwatt <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>EM GERAL, AS INOVAÇÕES IMPLANTADAS PELO HOTEL...</p> <p>INO-OUT1 ... reduziram os seus custos</p> <p>INO-OUT2 ...melhoraram a qualidade de serviços e produtos</p> <p>INO-OUT3 ...trouxeram melhorias para empregados</p> <p>INO-OUT4 ...trouxeram melhorias para parceiros</p> <p>INO-OUT5 ...reduziram impactos ambientais</p>
<p><i>Performance em Operações de Exceção</i></p>	<p>EM SITUAÇÃO DE PANDEMIA, VOCÊ ACREDITA QUE O HOTEL...</p> <p>POEXC1 ... sofreu menor revés que concorrentes</p> <p>POEXC2 ...se preparou melhor que seus concorrentes para obter selos de segurança</p>

Quadro 5 – Indicadores dos Construtos (Conclusão).

Construto	Itens do questionário e código
Adaptado de MTur (2020)	POEXC3 ... incorporou em seus processos as principais inovações tecnológicas relacionadas às questões sanitárias mais rapidamente que seus concorrentes POEXC4 ... foi mais eficiente do que os concorrentes para buscar novas fontes de receitas POEXC5 ... foi rápido em diminuir a capacidade do hotel (número de hóspedes ou UHs disponíveis) POEXC6 ... foi mais eficiente que os concorrentes para modificar procedimentos operacionais visando a segurança/ saúde das pessoas
<i>Performance Financeira</i> Adaptado de Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) Tweneboah-Koduah; Anning-Dorson e Nyamekye (2020)	CONSIDERANDO OS ÚLTIMOS 3 ANOS (2017, 2018 e 2019), AVALIE OS RESULTADOS DO HOTEL EM TERMOS DE... PFIN1 ...fluxo de caixa PFIN2 ...Retorno sobre investimento (ROI) PFIN3 ...Participação de mercado (<i>market share</i>) PFIN4 ...Volume de vendas PFIN5 ...Lucro

Fonte: Do autor (2021).

Além dos itens dispostos no Quadro 5, o questionário contou com três variáveis de caracterização do respondente, quais sejam (a) Cargo ou função no hotel, (2) Tempo na função atual, (3) Escolaridade.

A caracterização do estabelecimento se deu a partir de três variáveis, quais sejam: (1) Tempo de mercado, (2) Unidades hoteleiras, (3) Localização (estado) do hotel.

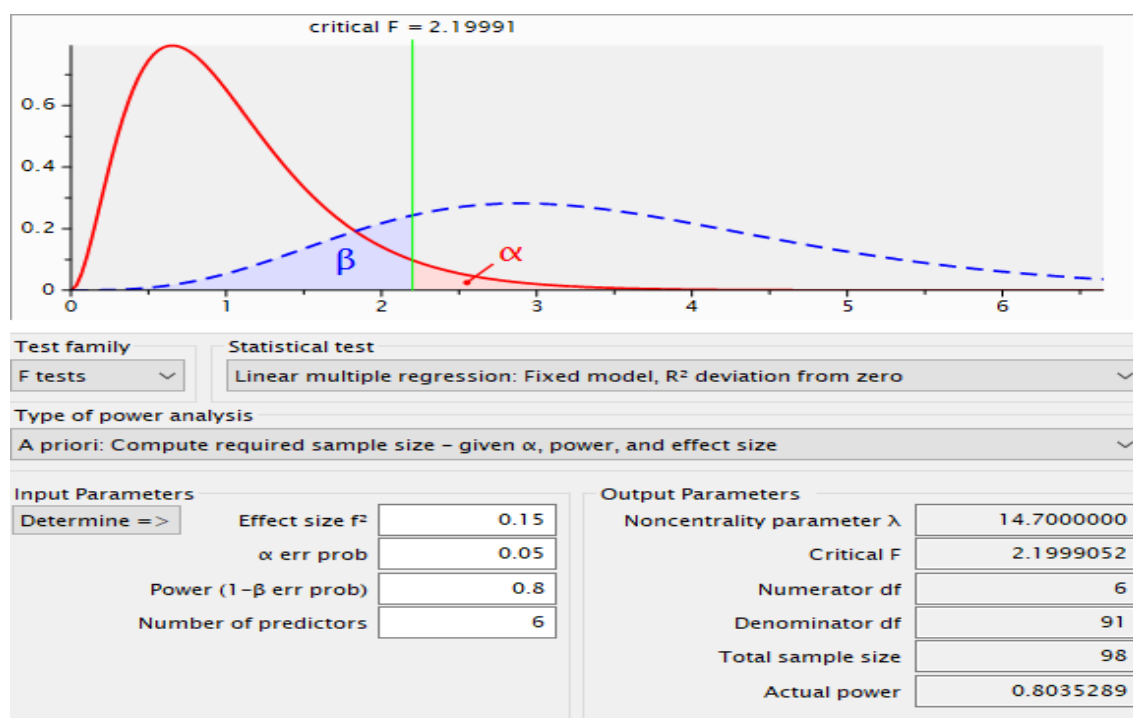
Durante o preenchimento do questionário, foi necessário caracterizar o tipo de oferta do principal fornecedor do hotel, a partir da seguinte variável: (1) Qual a atividade econômica (setor) do principal fornecedor escolhido?

Para minimizar um efeito indesejável que pode ocorrer quando um respondente marca as opções sem ler atentamente o item, foram inseridas duas questões “de controle” de respostas, quais sejam (1) Qual ministério trata de assuntos relacionados ao setor "Meios de Hospedagem"? e (2) Considerando o hotel, o que significa a sigla UH, amplamente usada no setor de hotelaria? Caso houvesse algum respondente que tivesse marcado respostas erradas para essas questões, isso levaria a desconsiderar suas respostas.

O questionário completo, como enviado aos gestores, encontra-se no Apêndice A.

Ao todo são 64 itens avaliados por meio de escalas do tipo *Likert* de 7 pontos, com as extremidades variando de 1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente. Os itens de *Performance* Financeira variaram de 1 = Muito pior do que o esperado a 7 = Muito melhor do que o esperado. Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem o uso do *software Gpower*, com poder de 80%, para cálculo de tamanho mínimo da amostra. Nesse caso, usou-se o *software GPower*, disponível *online*, gratuitamente. Seguindo o que os autores sugerem, o tamanho mínimo da amostra, para um modelo em que o construto mais endógeno (*Performance Organizacional*) recebe 6 setas (das 6 capacidades dinâmicas), o resultado seria uma amostra de 98 casos (FIGURA 7). Para um modelo mais consistente, recomenda-se ter o dobro ou triplo de casos.

Figura 7 – Cálculo do tamanho da amostra.



Fonte: Adaptado de GPower 3.1.9.4 (2021).

Além disso, há a regra de ouro (*rule of thumb*), que sugere o mínimo de 5 respondentes por item do questionário para atingir o tamanho da amostra (HAIR *et al.*, 2017). Nesse caso, o tamanho mínimo da amostra deveria ser 320 respondentes. Na fase da coleta de dados, obteve-se 331 respostas, o que é mais que o triplo da amostra necessária calculada no *GPower* e, ao mesmo tempo, mais que 5 respondentes por item.

Existem diversos estudos que comparam *Co-Variances Based Models in Structural Equation Modeling* (CB-SEM) versus *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), com foco na capacidade do PLS atingir os mesmos resultados do CB-SEM.

Hair *et al.* (2017) oferecem uma discussão detalhada do modelo e das características de medição relevantes para escolher entre PLS-SEM e CB-SEM. Para os autores, uma diferença conceptual crucial entre PLS-SEM e CB-SEM está relacionada com a forma como cada método trata as variáveis latentes incluídas no modelo. Como CB-SEM considera apenas a variância comum dos indicadores, o método trata construtos como fatores comuns. O PLS, por outro lado, utiliza a variância total dos indicadores, sendo que o método gera combinações lineares de indicadores para representar o construto, constituindo assim uma abordagem de modelo composto à SEM. Assim, ao invés de um método ser visto como melhor que outro, para os autores, é mais razoável ver as estimativas produzidas por ambos os CB-SEM e PLS-SEM como substitutos para os conceitos em investigação e nada mais, já que estudos comprovaram que as diferenças que PLS-SEM produz quando a estimativa de modelos de fatores comuns é muito pequena, desde que o modelo esteja corretamente especificado.

Além disso, o PLS-SEM aplica a regressão ordinária dos mínimos quadrados com o objetivo de maximizar os valores R^2 dos construtos endógenos. PLS-SEM é, portanto, o método preferido quando o objetivo da análise é a previsão (ALBERS, 2010; RIGDON, 2014; SARSTEDT *et al.*, 2014).

O Quadro 6 estabelece critérios de uso das abordagens.

Quadro 6 – Critérios para uso de SEM.

PLS-SEM	CB-SEM
<ul style="list-style-type: none"> - o objetivo é previsão de construtos -chave - há construtos formativos no modelo - o modelo estrutural é complexo, isto é, tem muitos construtos e indicadores - o tamanho da amostra é pequeno - os dados não são normais - no caso de indicadores reflexivos, além dos pressupostos de normalidade, linearidade e unidimensionalidade, devem ser verificadas a confiabilidade simples e composta ($>0,70$), a validade convergente ($AVE > 0,50$ e <i>loadings</i> $>0,701$) e a validade discriminante. 	<ul style="list-style-type: none"> - o objetivo é testar a teoria, confirmar teoria ou comparar teorias alternativas - termos de erro requerem especificação adicional, como covariáveis - o modelo estrutural tem relações circulares - a pesquisa requer um índice de ajuste global para o modelo

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2017, p. 53).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, apresentam-se e discutem-se os resultados da análise de dados. Inicialmente, foi feita uma análise preliminar dos dados, que envolveu (a) verificação dos dados segundo as questões de controle; (b) análise de duplicidade; (c) estatísticas descritivas; (d) análise de *outliers* univariados; (e) análise de *outliers* multivariados; (f) verificação da normalidade dos dados; (g) verificação da linearidade das relações entre indicadores e (h) verificação da dimensionalidade dos construtos.

A partir disso, foi feita a Análise Fatorial Exploratória (AFE), para, em seguida, estimar o modelo de mensuração (ou Análise Fatorial Confirmatória) e o modelo estrutural, com o teste de hipóteses propostas.

Adicionalmente, foi feita a Análise Multigrupos, comparando-se grupos de meios de hospedagem de acordo com (1) tempo de mercado do meio de hospedagem e (2) número de unidades habitacionais do estabelecimento.

Todas as etapas foram testadas com o apoio de *softwares* específicos, como o *MS Excel*, o *SPSS* e o *SmartPLS 3.3*.

5.1 Análise preliminar de dados

Nota-se que não houve dado ausente, pois todos os itens tinham resposta obrigatória, no formulário.

As “questões de controle” levaram à exclusão de 2 respondentes. Assim, 329 respostas foram analisadas quanto à duplicidade e detecção de *outliers*.

Inicialmente, usou-se o *SPSS v. 19* e *MS Excel* para detecção e exclusão de dados duplicados e de *outliers* uni e multivariados.

5.1.1 Análise de Duplicidade

Como já dito, o questionário foi enviado aos gestores por meio de um *link* do *GoogleForms*. Essa ferramenta é muito útil, mas em alguns casos, duplica o respondente. Portanto, faz-se necessário verificar se há dados duplicados. Isso foi feito no *SPSS v19*, tendo sido encontrados 9 casos duplicados, que foram retirados. Assim, restaram 320 casos válidos.

5.1.2 Estatísticas Descritivas

Segundo Hair *et al.* (2009), estatísticas descritivas servem para descrever os dados, dando um panorama geral de como foi o levantamento (*survey*). Em geral, para as variáveis intervalares, são apresentados as médias e os respectivos desvios-padrão, para evidenciar a variabilidade dos dados. Se uma variável tem desvio-padrão baixo, isso significa alta congruência de respostas dadas pelos respondentes. A Tabela 4 mostra as descritivas de cada indicador, bem como medidas que auxiliam a exploração inicial dos dados quanto à distribuição, isto é, curtose e assimetria. Assimetria é uma medida que avalia o grau de simetria da distribuição de uma variável. Curtose é a medida de achatamento ou alongamento da curva de distribuição. Quando valores de ambas as medidas estão próximos de zero, diz-se que os dados seguem a distribuição normal. Em geral, se tanto a curtose e a assimetria excederem os limites [-1,+1], considera-se que a distribuição não é normal (HAIR *et al.*, 2017).

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas (Continua).

Itens	Média	Desvio-padrão
COLAB1... colabora ativamente com o hotel, em termos de previsão e planejamento.	4,92	2,010
COLAB2 ... desenvolve, em colaboração com o hotel, ferramentas que trazem vantagens competitivas	4,48	2,075
COLAB3... compartilha projetos e planos futuros, em colaboração com o hotel	4,27	2,126
TIC1... se mantém atualizado sobre inovações em TI (tecnologias de informação) que atendam melhor o hotel	4,70	2,020
TIC2... quando necessário, é capaz de experimentar e usar novas tecnologias de informação que atendam melhor o hotel	4,72	2,040
TIC3... busca por novas formas de melhorar o uso da tecnologia de informação, para atender o hotel.	4,73	2,002
COSERV1... contribui para que o hotel desenvolva novos processos e novos produtos e serviços ou melhore os existentes	4,67	2,049
COSERV2 ... é rápido em atender as necessidades do hotel.	5,28	1,699

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas (Continua).

Itens	Média	Desvio-padrão
COSERV3... investe em ativos específicos para o hotel (ex: site, máquinas, empregados) para manter a parceria.	4,30	2,073
COSERV4... compartilha conhecimento com o hotel.	4,64	2,104
COSERV5... abre espaço para que o hotel dê sugestões e para que haja cocriação.	4,71	2,054
AMB-EXPLT1 O hotel faz melhorias constantes nos produtos e serviços existentes.	6,00	1,067
AMB-EXPLT2 O hotel faz melhorias constantes nos processos administrativos existentes.	5,71	1,224
AMB-EXPLT3 O hotel faz melhorias constantes nos processos operacionais existentes.	5,78	1,170
AMB-EXPLRA1 O hotel é conhecido como uma empresa muito criativa.	5,08	1,453
AMB-EXPLRA2 Para enfrentar problemas, o hotel prefere buscar soluções originais (diferentes e criativas).	5,44	1,321
AMB-EXPLRA3 O hotel sempre busca novas oportunidades em novos mercados.	5,63	1,353
CAP-REL1 O hotel estabelece relacionamentos de longo prazo com seus principais fornecedores.	6,16	1,134
CAP-REL2 O hotel avalia constantemente a qualidade de seus principais fornecedores.	5,83	1,320
CAP-REL3 O hotel e seus principais fornecedores tem uma relação de confiança mútua.	5,75	1,313
CAP-REL4 O hotel e seus principais fornecedores tem uma comunicação bastante efetiva.	5,53	1,389
CAP-REL5 O hotel desenvolve relações do tipo “ganha-ganha” com seus principais fornecedores.	4,90	1,746
CAP-REL6 O hotel consegue resolver facilmente potenciais conflitos e problemas com seus principais fornecedores.	5,76	1,237

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas (Continua).

Itens	Média	Desvio-padrão
ABSORT1 O hotel conta com procedimentos eficazes para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo	5,24	1,362
ABSORT2 O hotel conta com procedimentos eficazes para incorporar oportunidades identificadas no ambiente externo aos seus processos e produtos/serviços	5,19	1,303
ABSORT3 O hotel conta com procedimentos eficazes para minimizar ameaças identificadas no ambiente externo	5,09	1,384
ABSORT4 O hotel é eficaz na transformação das novas informações recolhidas no ambiente externo em novos conhecimentos para o hotel	5,33	1,282
ADAPT1 O sistema de gestão do hotel é flexível, permitindo responder rapidamente às mudanças no mercado	5,57	1,351
ADAPT2 O hotel monitora regularmente as mudanças no mercado	5,63	1,297
ADAPT3 O hotel adota rapidamente novas técnicas de marketing	5,15	1,481
INOVM1 O hotel gera inovações que REFORÇAM a linha existente de produtos e serviços	5,25	1,415
INOVM2 O hotel gera inovações que REFORÇAM o conhecimento existente sobre os seus produtos e serviços	5,32	1,332
INOVM3 O hotel gera inovações que REFORÇAM a forma como a empresa compete	5,34	1,344
INOVT1 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE a experiência de seus hóspedes	4,55	1,679
INOVT2 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE os produtos e serviços existentes no setor hoteleiro	4,28	1,710
INOVT3 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE seu negócio	4,44	1,645
SANIT1 ... assegura a higienização e desinfecção das superfícies onde colaboradores e hóspedes circulam	6,69	,643

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas (Continua).

Itens	Média	Desvio-padrão
SANIT2 ... controla o acesso, medindo a temperatura de todas as pessoas na entrada do estabelecimento, orientando quem apresentar febre a buscar o serviço de saúde	5,57	2,170
SANIT3 ... realiza a limpeza, várias vezes ao dia, das superfícies e objetos de utilização comum (incluindo balcões, interruptores de luz e de elevadores, maçanetas, puxadores de armários, entre outros)	6,43	1,033
SANIT4 ... promove a renovação de ar, regularmente, das salas e espaços fechados	6,59	,873
SANIT5 ... disponibiliza, para todos, álcool 70% nas formas disponíveis (líquida, gel, spray, espuma ou lenços umedecidos) em locais estratégicos	6,89	,420
SANIT6 ... providencia a marcação de lugares, o controle da área externa e a organização das filas para que seja respeitada a distância de pelo menos 1 metro entre as pessoas	6,38	1,224
SANIT7 ... providencia todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), máscaras e Face Shields para colaboradores.	6,67	,770
SANIT8 ... providencia para que hóspedes usem obrigatoriamente máscaras de proteção	6,59	,972
SANIT9 ... capacita todos os colaboradores quanto às práticas de protocolos sanitários exigidos para cada setor (front office, governança, alimentos e bebidas e limpeza de unidades habitacionais)	6,69	,732
INO-OUT1 ... reduziram os seus custos	4,90	1,772
INO-OUT2 ...melhoraram a qualidade de serviços e produtos	5,91	1,195
INO-OUT3 ...trouxeram melhorias para empregados	5,54	1,387
INO-OUT4 ...trouxeram melhorias para parceiros	5,19	1,490
INO-OUT5 ...reduziram impactos ambientais	5,32	1,646
POEXC1 ... sofreu menor revés que concorrentes	4,23	2,005
POEXC2 ...se preparou melhor que seus concorrentes para obter selos de segurança	5,38	1,569

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas (Conclusão).

Itens	Média	Desvio-padrão
POEXC3 ... incorporou em seus processos as principais inovações tecnológicas relacionadas às questões sanitárias mais rapidamente que seus concorrentes	5,34	1,648
POEXC4 ... foi mais eficiente do que os concorrentes para buscar novas fontes de receitas	4,94	1,671
POEXC5 ... foi rápido em diminuir a capacidade do hotel (numero de hóspedes ou UHs disponíveis)	5,69	1,586
POEXC6 ... foi mais eficiente que os concorrentes para modificar procedimentos operacionais visando a segurança/saúde das pessoas	5,75	1,359
PFIN1 ...fluxo de caixa	4,93	1,450
PFIN2 ...Retorno sobre investimento (ROI)	4,63	1,568
PFIN3 ...Participação de mercado (market share)	4,94	1,471
PFIN4 ...Volume de vendas	4,98	1,452
PFIN5 ...Lucro	4,52	1,585

Fonte: Do autor (2021).

Em termos gerais, pode-se concluir que os itens foram avaliados com valores elevados, isto é, os respondentes no geral concordaram com as afirmativas sobre os atributos dos respectivos hotéis, já que as médias foram todas acima de 4, em uma escala de 1 a 7. Nota-se que os construtos de Relacionamento com fornecedores (colaboração, competências de TI e cosserviços), a capacidade inovativa e a *performance* financeira têm as menores médias. Destarte, isso pode indicar que os hotéis participantes não são muito engajados em relacionamentos com a cadeia e que o efeito da pandemia se fez notar no menor apoio às transformações radicais, pois, no construto capacidade inovativa, foram esses os itens de menor média.

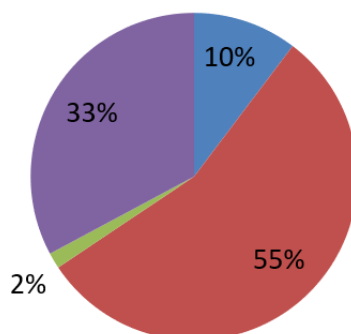
A seguir, foi feita a análise de variáveis nominais do questionário.

O Gráfico 1 evidencia que a maioria (55%) dos respondentes foi de gerentes, seguidos de proprietários (33%). As demais opções (diretor e presidente) somaram apenas 12% da

amostra, donde se conclui que provavelmente os hotéis da amostra eram de menor porte, corroborado pelo Gráfico 2.

Gráfico 1 – Cargo do respondente.

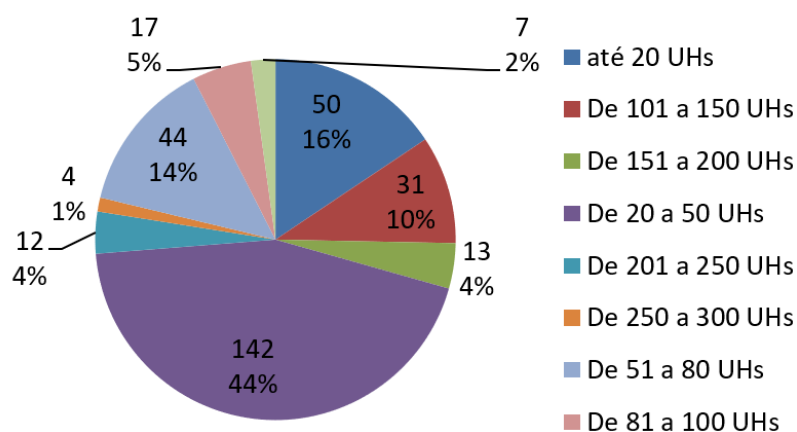
■ Diretor ou equivalente ■ Gerente ou equivalente
 ■ Presidente ou equivalente ■ Proprietário



Fonte: Do autor (2021).

O Gráfico 2 mostra a distribuição de hotéis da amostra em termos de unidades habitacionais (UH). Vê-se que 16% têm até 20UHs que 44% da amostra tem de 20 a 50UHs.

Gráfico 2 – Unidades habitacionais.



Fonte: Do autor (2021).

A Tabela 5 traz as descritivas das demais variáveis nominais.

Tabela 5 – Caracterização dos respondentes e meios de hospedagem (Continua).

Variável	Alternativas	Frequência Absoluta	%
Tempo do gestor na função atual	Menos que 5 anos	115	35,9
	de 6 a 10 anos	87	27,2
	de 11 a 20 anos	63	19,7
	Mais que 20 anos	55	17,2
Escolaridade	ensino fundamental	3	0,9
	ensino médio	26	8,1
	ensino superior	151	47,2
	pós-graduação	140	43,8
Tipo de fornecedor principal	fornecedor de produtos (alimentos, mobiliário, etc)	89	27,8
	fornecedor de serviços (manutenção, lavanderia, softwares, recrutamento, agência de viagens, etc)	231	72,2
	Menos que 5 anos de atuação no mercado	48	15,0
	De 5 a 10 anos de atuação no mercado	79	24,7
	De 11 a 15 anos de atuação no mercado	31	9,7
	De 16 a 20 anos de atuação no mercado	43	13,4
	Mais que 20 anos de atuação no mercado	119	37,2
	AC	1	0,3
	AL	8	2,5
	AM	2	0,6
	BA	32	10,0
	CE	4	1,3
	DF	2	0,6
	ES	9	2,8
	GO	9	2,8
	MA	4	1,3
	MG	64	20,0
	MS	1	0,3
	MT	9	2,8
	PA	7	2,2
	PB	5	1,6
	PE	11	3,4
	PI	4	1,3
	PR	33	10,3
	RJ	24	7,5
	RN	9	2,8
	RO	2	0,6

Tabela 5 – Caracterização dos respondentes e meios de hospedagem (Conclusão).

Variável	Alternativas	Frequência Absoluta	%
	RR	1	0,3
	RS	22	6,9
	SC	17	5,3
	SP	37	11,6
	TO	3	0,9
	Total	320	100,0

Fonte: Do autor (2021).

Sobre os fornecedores, a maioria (72,2%) respondeu às questões de relacionamento tendo em conta um fornecedor de serviços e 37,2% dos estabelecimentos da amostra estão no mercado há mais de 20 anos.

Em termos dos gestores, 91% tem graduação ou pós e 35,9% estão no cargo há menos de 5 anos.

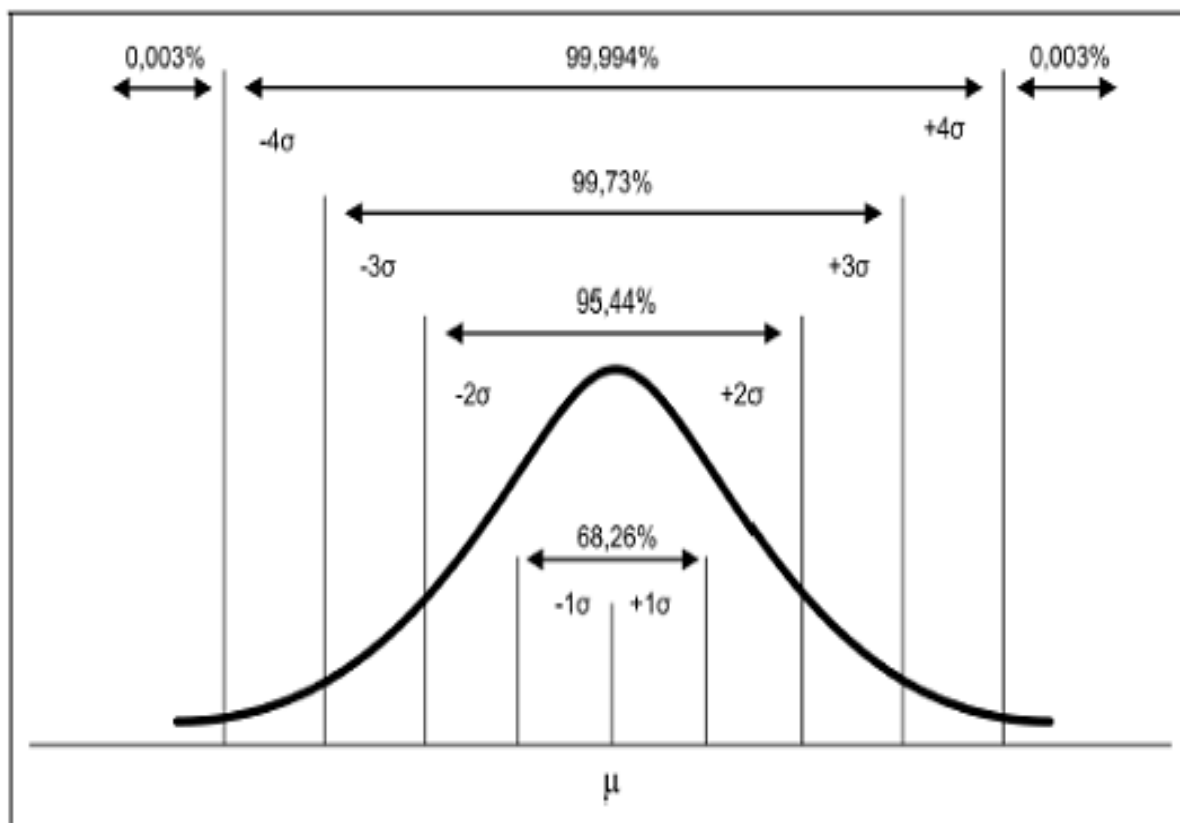
Percebe-se que, em termos de localização, MG, SP, PR e BA são os estados cujos gestores mais participaram da pesquisa. Apesar de todo o esforço de contato, os hotéis do Nordeste estão pouco representados na amostra.

5.1.3 Análise de Outliers

Os *outliers* são observações atípicas que apresentam uma resposta extrema em uma questão específica ou uma combinação única de respostas, significativamente diferente dos padrões observados pela maioria dos entrevistados. Para *outliers* univariados se avalia cada variável individualmente e para *outliers* multivariados, cada caso é avaliado ao longo de um conjunto de variáveis (HAIR *et al.*, 2009).

Para detecção de *outliers* univariados, optou-se pelo procedimento preconizado por Hair *et al.* (2009) que consiste na conversão das variáveis em escores-padrão, que passam a apresentar uma média zero (0) e desvio-padrão de um (1). Após tal conversão, os autores sugerem que escores fora do intervalo de [-4,+4] devem ser considerados possíveis *outliers*, para amostras superiores a 200 entrevistados. Note-se que o intervalo [-4,+4] contém 99,994% dos dados (FIGURA 8). Assim, cada uma das 61 variáveis intervalares foi padronizada (z), no SPSS. A partir daí, a distribuição de cada variável (z) ficaria conforme a Figura 8.

Figura 8 – Distribuição z.



Fonte: Site do Portal Action (2021).

Para cada variável, foi verificado se o valor z estaria dentro do intervalo $[-4, +4]$. Caso não estivesse, seria *outlier* univariado. Usando esse procedimento, não foram identificados *outliers* univariados.

Para detecção de *outliers* multivariados, utilizou-se o preconizado por Hair *et al.* (2009), que consiste em calcular, para cada respondente, o valor de D^2/gl ; sendo D^2 a Distância de Mahalanobis e gl os graus de liberdade. No presente estudo, $gl = 60$ (número de variáveis intervalares - 1). Isso feito, se o resultado for menor do que 4, não há *outliers* multivariados (HAIR *et al.*, 2009). De acordo com o que a literatura indica, não foram detectados *outliers* multivariados.

5.1.4 Linearidade

A modelagem por equações estruturais (SEM) pressupõe que as variáveis tenham, entre si, relações lineares (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar tal pressuposto, utilizou-se a matriz de correlação de Spearman. A hipótese nula do teste é que não há correlação entre o par de variáveis. Portanto, ao se rejeitar H_0 , comprova-se a existência de relação linear entre as 2

variáveis em questão. A maioria das correlações mostrou-se significativa a 1% ou 5%. Algumas correlações foram significantes a 10% e muito poucas não foram significantes.

São 1891 correlações, e, destas, apenas 28 (1,48%) não foram significativas, isto é, não foram lineares. Observou-se que 0,79% foram significantes a 10% e o restante das correlações (97,73%) apresentaram significâncias (lineares) a 1% ou 5%.

Assim, considera-se que o pressuposto de linearidade foi aceito e, portanto, pode-se prosseguir com a análise e uso de SEM.

5.1.5 Análise da normalidade

É importante avaliar a normalidade dos dados para se determinar os testes estatísticos a serem efetuados na amostra (COELHO, 2018). A verificação da normalidade univariada deu-se por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, no *SPSS v. 19*. Como se sabe, testes estatísticos verificam a hipótese nula, que, no caso, é que as variáveis têm distribuição normal. Assim, a aceitação de H_0 ($Sig > 0$), evidencia a normalidade univariada das variáveis. No entanto, o resultado desse teste para as 61 variáveis do estudo rejeitou as hipóteses nulas (ANEXO A). Dessa forma, conclui-se que nenhuma das variáveis apresentou distribuição normal.

Quanto à normalidade multivariada, ressalta-se que variáveis cuja distribuição não é normal (sem normalidade univariada), não apresentarão, quando tomadas em conjunto, distribuição normal multivariada (HAIR *et al.*, 2005). Ou seja, as variáveis não têm distribuição normal multivariada.

Não havendo normalidade univariada nem multivariada, a melhor opção é testar o modelo usando um *software* robusto à ausência de normalidade, ou seja, é adequado usar o PLS-SEM.

5.1.6 Dimensionalidade dos construtos

Variáveis latentes ou construtos são variáveis com um nível maior de abstração de forma que não podem ser medidas diretamente em um questionário. Assim, elas são representadas por outro tipo de variável, a manifesta ou observada, também chamada de item ou indicador. Nesse caso, são as perguntas constantes do questionário (HAIR *et al.*, 2017).

Assim, os indicadores se referem às variáveis latentes (construtos) que representam. Existem duas formas de os indicadores representarem os construtos, ou seja, (1) refletindo o construto, caso em que os construtos são classificados como construtos reflexivos ou (2)

formando-os, caso em que os construtos são denominados formativos (HAIR *et al.*, 2017; HENSELER *et al.*, 2009).

Em termos do *SmartPLS*, o construto reflexivo é representado de forma que ele emite setas para seus respectivos indicadores. Já o construto formativo recebe setas de seus indicadores.

Importante mencionar que os indicadores de construtos reflexivos devem ser altamente correlacionados, afinal, refletem um mesmo conceito. Por outro lado, indicadores de construtos formativos não devem ser altamente correlacionados, pois os indicadores representam facetas diferentes que, juntas, formam o conceito (HENSELER *et al.*, 2009).

Nota-se que a maioria dos construtos aqui utilizados são, como mencionado, adaptações de estudos anteriores, além dos dois novos construtos propostos nessa tese: as Capacidades Sanitárias e a *Performance* em Operações de Exceção. Assim, os construtos adaptados foram modelados como reflexivos, como feito pelos autores que subsidiaram a elaboração dos itens do questionário. Similarmente, os dois construtos inéditos aqui propostos também foram pensados e modelados como reflexivos.

Outro ponto que deve ser avaliado é a dimensionalidade dos construtos (HAIR *et al.*, 2005). Para verificar a dimensionalidade, procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é apropriada apenas para construtos reflexivos (GASKIN, 2016).

A AFE é uma abordagem estatística para determinar a estrutura fatorial (dimensões) subjacente aos dados, a partir de correlações entre variáveis de um banco de dados (HAIR *et al.*, 2009; GASKIN, 2016).

A Tabela 6 evidencia os resultados de construtos unidimensionais. A AFE foi feita utilizando-se extração por componentes principais, opção *Eigenvalue* (autovalor) maior que 1 e rotação *Varimax*. Todos os parâmetros que devem ser considerados para verificar a adequação da AFE estão dentro dos limites propostos por Hair *et al.* (2017), isto é, KMO perto de 1,0, teste de Esfericidade de *Bartlett* significativa, comunalidades e variância extraída acima de 0,5. Note-se que alguns itens foram excluídos devido à baixa comunalidade.

Tabela 6 – Resultados das AFEs de construtos unidimensionais (Continua).

Construto	Itens	Cargas (loadings)	Resultado
Colaboração KMO = 0,737 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada = 86%	COLAB1	0,898	Todas as comunalidades acima de 0,5. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
	COLAB2	0,948	
	COLAB3	0,935	
Tecnologias de Informação KMO = 0,736 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada = 92,75%	TIC1	0,948	Todas as comunalidades acima de 0,5. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
	TIC2	0,972	
	TIC3	0,969	
Co-serviço KMO = 0,875 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada = 76,08%	COSERV1	0,902	Todas as comunalidades acima de 0,5. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
	COSERV2	0,758	
	COSERV3	0,868	
	COSERV4	0,930	
	COSERV5	0,894	
Capacidade Relacional KMO = 0,889 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada = 60,41%	CAP-REL1	0,709	Todas as comunalidades acima de 0,5, exceto de CAP-REL5 que foi excluído. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
	CAP-REL2	0,735	
	CAP-REL3	0,869	
	CAP-REL4	0,873	
	CAP-REL5	0,786	
	CAP-REL6	0,786	

Tabela 6 – Resultados das AFEs de construtos unidimensionais (Continua).

Construto	Itens	Cargas (loadings)	Resultado
Capacidade Absortiva	ABSORT1	0,912	Todas as comunalidades acima de 0,5. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
KMO = 0,832	ABSORT2	0,910	
Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00	ABSORT3	0,926	
Variância Explicada = 80,77%	ABSORT4	0,845	
Capacidade Adaptativa	ADAPT1	0,841	Todas as comunalidades acima de 0,5. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
KMO = 0,709	ADAPT2	0,895	
Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00	ADAPT3	0,860	
Variância Explicada = 74,96%			
Capacidade Sanitária	SANIT1	0,827	Todas as comunalidades acima de 0,5, exceto de SANIT2, SANIT6, SANIT8 que foram excluídos. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
KMO = 0,883	SANIT3	0,790	
Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00	SANIT4	0,745	
	SANIT5	0,776	
Variância Explicada = 60,97%	SANIT7	0,746	
	SANIT9	0,797	
Performance de Inovação	INO-OUT2	0,854	Todas as comunalidades acima de 0,5, exceto de INO-OUT1 que foi excluído. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
KMO = 0,811	INO-OUT3	0,889	
Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00	INO-OUT4	0,875	
Variância Explicada = 71,34%	INO-OUT5	0,754	

Tabela 6 – Resultados das AFEs de construtos unidimensionais (Conclusão).

Construto	Itens	Cargas (loadings)	Resultado
Perf. em operações de Exceção KMO = 0,807 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada = 71,84%	POEXC2	0,873	Todas as comunalidades acima de 0,5, exceto de POEXC1 e POEXC5, que foram excluídos. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
	POEXC3	0,873	
	POEXC4	0,795	
	POEXC6	0,847	
Performance Financeira KMO = 0,879 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada = 81,95%	PFIN1	0,908	Todas as comunalidades acima de 0,5. Não houve rotação, pois o construto é unidimensional
	PFIN2	0,918	
	PFIN3	0,853	
	PFIN4	0,937	
	PFIN5	0,908	

Fonte: Do autor (2021).

Os construtos Capacidade Inovativa e Ambidestria mostraram-se bidimensionais. Os resultados das respectivas AFEs estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7 – Resultados das AFEs de construtos bidimensionais (Continua).

Construto	Itens	Cargas (loadings) da matriz rotacionada		Resultado
		Fatores		
		1	2	
Ambidestria KMO = 0,815 Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada pelos 2 fatores = 74,53%	AMB-EXPLT1	0,779		Todas as comunalidades acima de 0,5.
	AMB-EXPLT2	0,884		
	AMB-EXPLT3	0,869		
	AMB-EXPLRA1		0,803	
	AMB-EXPLRA2		0,898	
	AMB-EXPLRA3		0,522	

Tabela 7 – Resultados das AFEs de construtos bidimensionais (Conclusão).

Construto	Itens	Cargas (loadings) da matriz rotacionada		Resultado
		Fatores		
		1	2	
Capacidade Inovativa KMO = 0,867	INOVM1	0,887		Todas as comunalidades acima de 0,5.
	INOVM2	0,903		
Esfericidade de Bartlett -> sig = 0,00 Variância Explicada pelos 2 fatores = 90,68%	INOVM3	0,886		
	INOVT1		0,859	
	INOVT2		0,903	
	INOVT3		0,880	

Fonte: Do autor (2021).

Não é surpreendente que Ambidestria e Capacidade Inovativa tenham se mostrado bidimensionais. Tal resultado está em acordo com a literatura, que evidencia que Ambidestria é formada por duas dimensões, a Exploração e a Exploração, exatamente como ficou nessa pesquisa. Além disso, a Capacidade Inovativa também tem 2 fatores, um de manutenção e um de transformação (WILKE *et al.*, 2019).

Após análise de *outliers*, linearidade, normalidade e dimensionalidade dos construtos, que são os pressupostos para uso da Modelagem por Equações Estruturais, cabe fazer mais uma análise adicional, antes de utilizar o *PLS-SEM*, que é a Análise Fatorial Exploratória Complementar.

5.2 Análise Fatorial Exploratória Complementar

O presente estudo apresenta três macrovariáveis, a saber: (1) Relacionamento com fornecedores, (2) Capacidades Dinâmicas e (3) *Performance* Organizacional. Dentro de cada macrovariável, há somente construtos reflexivos, como já mencionado.

Apesar de não haver consenso entre pesquisadores sobre esse aspecto, alguns estudiosos, como Coelho (2017), Macedo (2020), De Carvalho (2019), preconizam que seria relevante verificar, por macrovariável, quantas (sub) dimensões existem. Tal procedimento

ajuda a fazer uma Análise Fatorial Confirmatória (já no PLS) mais fidedigna ao que os dados “mostraram”. Segundo Gaskin (2016), em geral, a Análise Fatorial Exploratória prepara as variáveis para serem usadas de forma mais “limpa” para a modelagem por equações estruturais (GASKIN, 2016).

Como um modelo que tenha passado pela Análise Fatorial Exploratória fica mais parcimonioso e ajustado aos dados, antes de seguir para ser analisado via Análise Fatorial Confirmatória (AFC), optou-se por seguir as diretrizes dos autores que entendem necessário esse passo. Portanto, foi feita uma AFE para cada macrovariável, a fim de se verificar se as dimensões estabelecidas na literatura também aparecem, a partir dos dados.

A Tabela 8 mostra os resultados da AFE da macrovariável “Relacionamento com os Fornecedores”. A AFE foi feita utilizando-se extração por componentes principais, opção *Eigenvalue* (autovalor) maior que 1 e rotação *Varimax*. Note-se que as 3 dimensões estabelecidas na literatura foram aqui encontradas, isto é, Colaboração, Tecnologias de Informação e Cosserviços. Por apresentarem baixas comunalidades (menores do que 0,5), foi necessário excluir os itens COSERV1 (... contribui para que o hotel desenvolva novos processos e novos produtos e serviços ou melhore os existentes) e COSERV2 (... é rápido em atender as necessidades do hotel). O KMO foi 0,933, o teste de Esfericidade de *Bartlett* foi significativo e a variância explicada pelos 3 fatores foi 88,06%.

Tabela 8 – Matriz Rotacionada de Relacionamento com os Fornecedores (Continua).

Itens	Comunalidades	Dimensões		
		1	2	3
COLAB1... colabora ativamente com o hotel, em termos de previsão e planejamento.	0,893		0,853	
COLAB2 ... desenvolve, em colaboração com o hotel, ferramentas que trazem vantagens competitivas	0,881		0,727	
COLAB3... compartilha projetos e planos futuros, em colaboração com o hotel	0,854		0,655	
TIC1... se mantém atualizado sobre inovações em TI (tecnologias de informação) que atendam melhor o hotel	0,906	0,808		
TIC2... quando necessário, é capaz de experimentar e usar novas tecnologias de informação que atendam melhor o hotel	0,932	0,797		

Tabela 8 – Matriz Rotacionada de Relacionamento com os Fornecedores (Conclusão).

Itens	Comunalidades	Dimensões		
		1	2	3
TIC3... busca por novas formas de melhorar o uso da tecnologia de informação, para atender o hotel.	0,919	0,787		
COSERV3... investe em ativos específicos para o hotel (ex: site, máquinas, empregados) para manter a parceria.	0,865			0,822
COSERV4... compartilha conhecimento com o hotel.	0,885			0,724
COSERV5... abre espaço para que o hotel dê sugestões e para que haja cocriação.	0,791			0,645

Fonte: Do autor (2021).

A Tabela 9 mostra os resultados da AFE da macrovariável “Capacidades Dinâmicas”. A AFE foi feita utilizando-se extração por componentes principais, opção *Eigenvalue* (autovalor) maior que 1 e rotação *Varimax*. Note-se que as 8 dimensões propostas no modelo foram aqui encontradas, isto é, (1) Capacidade Relacional, (2) Capacidade Absortiva, (3) Capacidade Adaptativa, (4) Ambidestria Exploração, (5) Ambidestria Exploração, (6) Capacidade Inovativa Manutenção, (7) Capacidade Inovativa Transformação e (8) Capacidade Sanitária.

Alguns indicadores, como CAPREL5, SANIT2, SANIT6 e SANIT8 já haviam sido excluídos na análise individual de unidimensionalidade pelo motivo de baixas comunalidades. O KMO foi 0,940, o teste de Esfericidade de *Bartlett* foi significativo e a variância explicada pelos 8 fatores foi 76,76%.

Tabela 9 – Matriz Rotacionada de Capacidades Dinâmicas (Continua).

Itens	Comunalidades	Dimensões							
		1	2	3	4	5	6	7	8
AMB-EXPLT1 O hotel faz melhorias constantes nos produtos e serviços existentes.	0,739					0,729			
AMB-EXPLT2 O hotel faz melhorias constantes nos processos administrativos existentes.	0,842					0,784			
AMB-EXPLT3 O hotel faz melhorias constantes nos processos operacionais existentes.	0,835					0,801			
AMB-EXPLRA1 O hotel é conhecido como uma empresa muito criativa.	0,776								0,566
AMB-EXPLRA2 Para enfrentar problemas, o hotel prefere buscar soluções originais (diferentes e criativas)	0,799								0,737
AMB-EXPLRA3 O hotel sempre busca novas oportunidades em novos mercados.	0,543								0,532
CAP-REL1 O hotel estabelece relacionamentos de longo prazo com seus principais fornecedores	0,689			0,704					
CAP-REL2 O hotel avalia constantemente a qualidade de seus principais fornecedores	0,585			0,619					
CAP-REL3 O hotel e seus principais fornecedores tem uma relação de confiança mútua	0,798			0,843					
CAP-REL4 O hotel e seus principais fornecedores tem uma comunicação bastante efetiva	0,781			0,808					
CAP-REL6 O hotel consegue resolver facilmente potenciais conflitos e problemas com seus principais fornecedores	0,653			0,691					
ABSORT1 O hotel conta com procedimentos eficazes para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo	0,828				0,729				
ABSORT2 O hotel conta com procedimentos eficazes para incorporar oportunidades identificadas no ambiente	0,814				0,732				
ABSORT3 O hotel conta com procedimentos eficazes para minimizar ameaças identificadas no ambiente externo	0,825				0,718				
ABSORT4 O hotel é eficaz na transformação das informações recolhidas no ambiente externo em novos conhecimentos	0,735				0,526				

Tabela 9 – Matriz Rotacionada de Capacidades Dinâmicas (Conclusão).

Itens	Comunalidades	Dimensões							
		1	2	3	4	5	6	7	8
ADAPT1 O sistema de gestão do hotel é flexível, permitindo responder rapidamente às mudanças no mercado	0,764						0,758		
ADAPT2 O hotel monitora regularmente as mudanças no mercado	0,793						0,666		
ADAPT3 O hotel adota rapidamente novas técnicas de marketing	0,754						0,639		
INOV1 O hotel gera inovações que REFORÇAM a linha existente de produtos e serviços	0,876							0,522	
INOV2 O hotel gera inovações que REFORÇAM o conhecimento existente sobre os seus produtos e serviços	0,888							0,531	
INOV3 O hotel gera inovações que REFORÇAM a forma como a empresa compete	0,848							0,544	
INOVT1 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE a experiência de seus hóspedes	0,87		0,843						
INOVT2 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE os produtos e serviços existentes no setor	0,902		0,884						
INOVT3 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE seu negócio	0,872		0,838						
SANIT1 ... assegura a higienização e desinfecção das superfícies onde colaboradores e hóspedes circulam	0,708	0,764							
SANIT3 ... realiza a limpeza, várias vezes ao dia, das superfícies e objetos de utilização comum	0,728	0,713							
SANIT4 ... promove a renovação de ar, regularmente, das salas e espaços fechados	0,671	0,736							
SANIT5 ... disponibiliza, para todos, álcool 70% nas formas disponíveis em locais estratégicos	0,726	0,762							
SANIT7 ... providencia todos os Equipamentos de Proteção Individual máscaras e Face Shields para colaboradores.	0,735	0,676							
SANIT9 ... capacita todos os colaboradores quanto às práticas de protocolos sanitários exigidos para cada setor	0,659	0,753							

Fonte: Do autor (2021).

A Tabela 10 mostra os resultados da AFE da macrovariável “*Performance Organizacional*”. A AFE foi feita utilizando-se extração por componentes principais, opção *Eigenvalue* (autovalor) maior que 1 e rotação Varimax. Note-se que as 2 dimensões estabelecidas na literatura, juntamente à inédita aqui proposta, foram encontradas, isto é, *Performance* de Inovação, *Performance* em operações de exceção e *Performance* Financeira. Por apresentarem baixas comunalidades (menores do que 0,5), foi necessário excluir os itens INO-OUT1 (... reduziram os seus custos), POEXC1 (... sofreu menor revés que concorrentes) e POEXC5 (... foi rápido em diminuir a capacidade do hotel (número de hóspedes ou UHs disponíveis)). O KMO foi 0,862, o teste de Esfericidade de *Bartlett* foi significativo e a variância explicada pelos 3 fatores foi 76,16%.

Tabela 10 – Matriz Rotacionada de Performance Organizacional.

Itens	Comunalidade	Dimensões		
		1	2	3
INO-OUT2 ...melhoraram a qualidade de serviços e produtos	0,725			0,826
INO-OUT3 ...trouxeram melhorias para empregados	0,782			0,854
INO-OUT4 ...trouxeram melhorias para parceiros	0,764			0,820
INO-OUT5 ...reduziram impactos ambientais	0,605			0,775
POEXC2 ...se preparou melhor que seus concorrentes para obter selos de segurança	0,772		0,848	
POEXC3 ... incorporou em seus processos as principais inovações tecnológicas relacionadas às questões sanitárias mais rapidamente que seus concorrentes	0,756		0,831	
POEXC4 ... foi mais eficiente do que os concorrentes para buscar novas fontes de receitas	0,628		0,710	
POEXC6 ... foi mais eficiente que os concorrentes para modificar procedimentos operacionais visando a segurança/ saúde das pessoas	0,743		0,848	
PFIN1 ...fluxo de caixa	0,828	0,904		
PFIN2 ...Retorno sobre investimento (ROI)	0,848	0,913		
PFIN3 ...Participação de mercado (<i>market share</i>)	0,745	0,816		
PFIN4 ...Volume de vendas	0,878	0,929		
PFIN5 ...Lucro	0,829	0,899		

Fonte: Do autor (2021).

Os resultados corroboram tanto os construtos retirados da literatura quanto os inéditos. Assim, o próximo passo é analisar o modelo proposto, já refinado pelos procedimentos

exploratórios, no *PLS-SEM*, tanto em termos do Modelo de Mensuração (Análise Fatorial Confirmatória), quanto do Modelo Estrutural (teste das hipóteses do modelo).

5.3 Análise do modelo proposto

A análise do modelo proposto se deu em duas fases. Inicialmente, a partir dos ajustes anteriores, testou-se o modelo de mensuração (ou Análise Fatorial Confirmatória), isto é, a relação entre os construtos e respectivos indicadores, bem como a confiabilidade e validade dos construtos.

Feito isso, restou avaliar o modelo estrutural, que diz respeito às relações entre variáveis latentes. Tanto o modelo de mensuração quanto o estrutural foram testados com o auxílio do *software SmartPLS 3.3*.

5.3.1 Modelo de mensuração

Nessa fase, testam-se as confiabilidades simples e composta dos construtos, bem como suas respectivas validades convergente e discriminante (HAIR, 2015).

A validade diz respeito à precisão do instrumento de medida, ou seja, dos indicadores do questionário, verificando se eles medem o que realmente deveriam medir. Um instrumento tem que ser válido para que as conclusões da pesquisa sejam corretas. Existem 4 tipos de validade: de face, convergente, discriminante e nomológica. A validade de face envolve avaliar se os construtos estão teoricamente bem definidos e claros. A validade convergente verifica o grau em que os indicadores dos construtos a eles se relacionam. A validade discriminante verifica se os construtos diferem entre si. A validade nomológica testa a rede de relações (MALHOTRA, 2006).

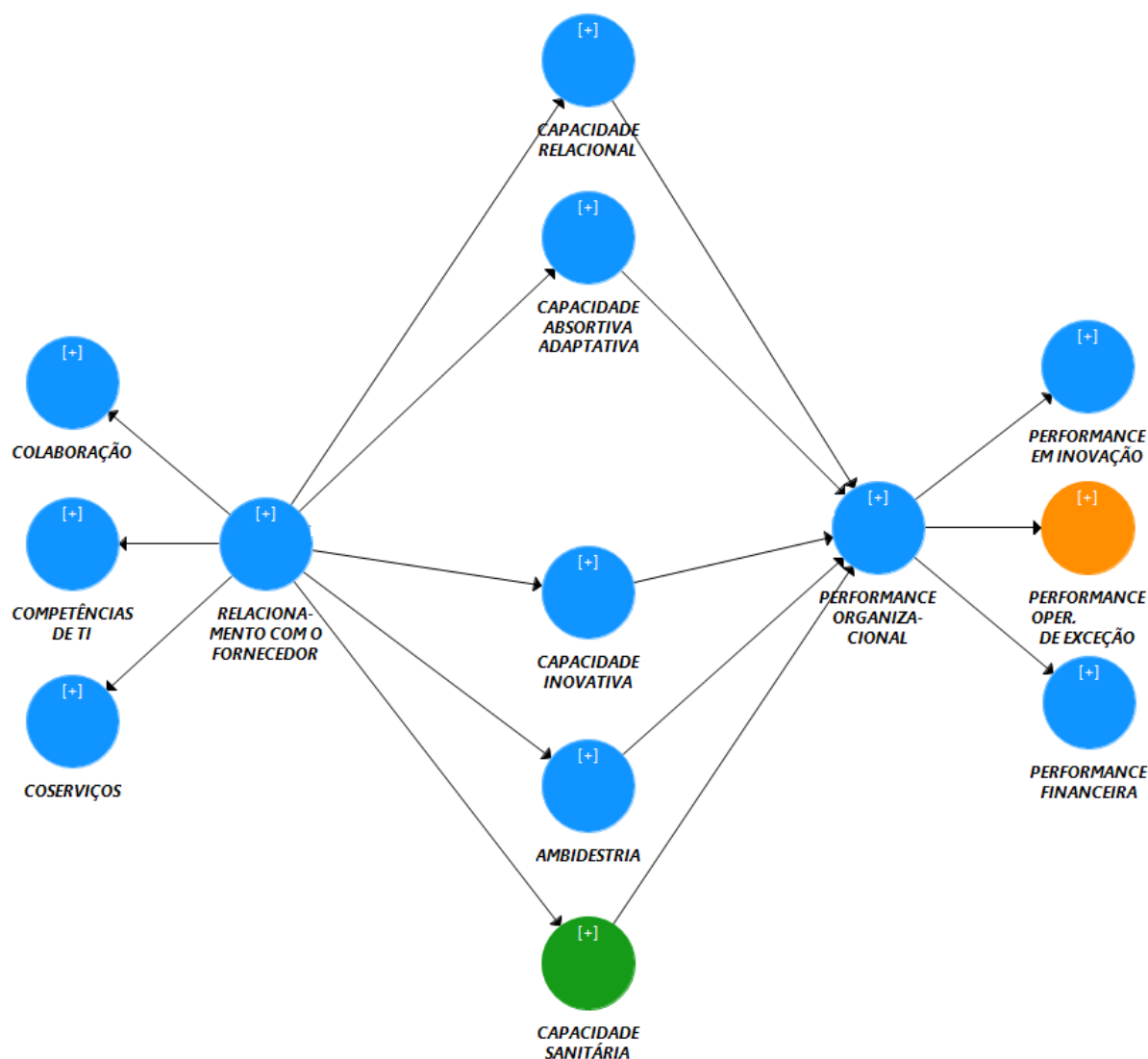
Outro aspecto importante para um instrumento de pesquisa é a confiabilidade dos seus construtos. Construtos confiáveis têm alto grau de repetibilidade, característica altamente desejável em estudos científicos (MALHOTRA, 2006).

Na presente tese, a validade de face foi feita com o apoio dos especialistas. A confiabilidade simples e composta, as validades convergente e discriminante foram testadas na Análise Fatorial Confirmatória, isto é, no modelo de mensuração do *SmartPLS*, utilizando o procedimento *PLSAlgorithm*. A validade nomológica será testada no modelo estrutural.

O modelo inicial de mensuração foi desenhado e estimado, a partir dos resultados anteriores, da Análise Fatorial Exploratória, isto é, já sem os itens CAPREL5, SANIT2,

SANIT6, SANIT8, INOUT1, POEXC1 e POEXC2. No entanto, não houve validade discriminante entre os construtos Capacidade Adaptativa e Capacidade Absortiva. Tal resultado está em desacordo com a maioria dos estudos que trata de capacidades dinâmicas. A literatura (TEECE *et al.*, 2007; COHEN; LEVINTHAL, 1990) aponta que a capacidade adaptativa diz respeito à leitura do ambiente externo, enquanto a capacidade absortiva trata do processo de a firma implementar e absorver, em seus produtos e processos, o conhecimento que foi capturado do ambiente externo. Nesse sentido, ao se avaliar os indicadores da versão final do questionário aplicado, pode-se perceber que eles realmente ficaram similares e, assim, os respondentes não foram capazes de perceber diferenças entre eles. Assim, a Figura 9 mostra o modelo final testado.

Figura 9 – Modelo final testado.



Fonte: Do autor (2021).

Nota-se que, por outro lado, alguns estudos como os de Flatten *et al.* (2011), Rotta (2011) e Guerra (2017) mediram as capacidades dinâmicas como um único construto de primeira ordem. Tais autores não discriminaram as subdimensões das capacidades dinâmicas e, portanto, também juntaram as capacidades absorptiva e adaptativa. Dito isso, a alternativa foi, conforme sugerido por Hair *et al.* (2017), juntar as duas dimensões em um único construto. No caso da presente pesquisa, optou-se por manter a Capacidade Absortiva com seus indicadores (ABSORT1, ABSORT2, ABSORT3 e ABSORT4), incluindo os 3 itens da Capaidade Adaptativa (ADAPT1, ADAPT2 e ADAPT3).

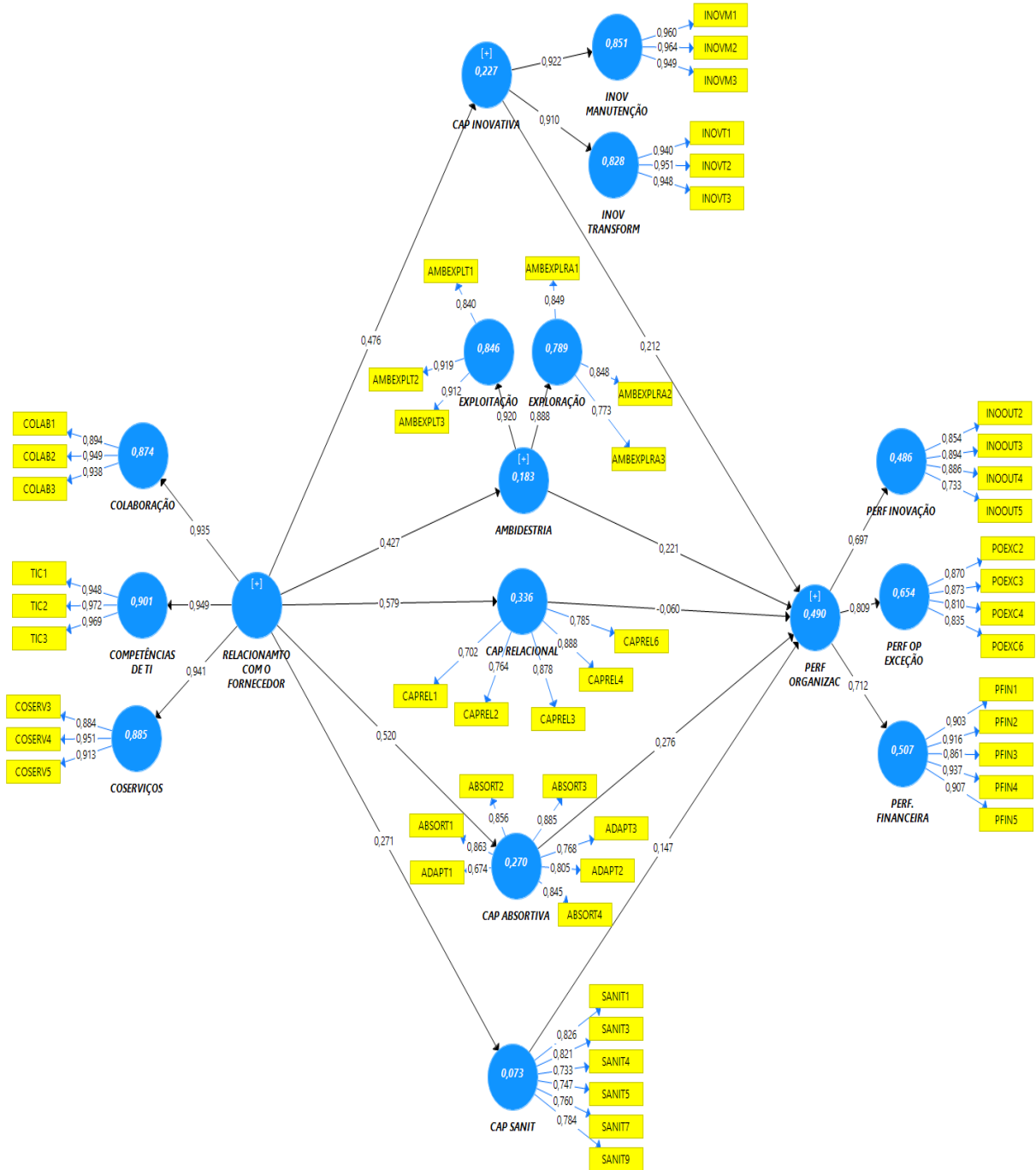
5.3.1.1 Validade convergente e confiabilidade

Segundo Hair *et al.* (2017), a verificação da validade convergente se dá mediante análise dos seguintes aspectos:

- as cargas fatoriais dos indicadores devem ser significantes;
- a carga fatorial dos indicadores em relação a seus próprios construtos deve ser idealmente maior do que 0,7, podendo ser um pouco inferior em fases exploratórias de pesquisa, como é o caso desta fase da pesquisa;
- a variância média extraída (AVE) dos construtos deve ser maior ou igual a 0,5.
- o valor de corte para a confiabilidade deve ser 0,7.

O modelo testado foi o da Figura 10. Os construtos de 2ª ordem foram modelados com os indicadores de todas as suas respectivas sub dimensões. Os indicadores dos construtos de 2ª ordem foram omitidos na figura para efeito de maior legibilidade. Pela Figura 10, pode-se notar que todas as cargas fatoriais dos indicadores (setas entre construto indicador) são superiores ao valor de corte (0,701). Interessante observar que os valores de R^2 estão dispostos dentro dos construtos endógenos. A análise desses resultados foi explicitada nas seções seguintes.

Figura 10 – Modelo de mensuração testado no SmartPLS.



Fonte: Adaptado de *SmartPLS* (2021).

A Tabela 11 mostra os resultados da validade convergente (AVE) e das confiabilidades simples (*Alfa de Cronbach*) e composta.

Tabela 11 – Validade convergente e confiabilidade simples e composta.

CONSTRUTOS	<i>Alfa de Cronbach</i>	Confiabilidade Composta	Variância média extraída (AVE)
AMBIDESTRIA	0,867	0,901	0,603
CAP ABSORTIVA	0,916	0,933	0,666
CAP INOVATIVA	0,937	0,950	0,761
CAP RELACIONAL	0,864	0,902	0,650
CAP SANIT	0,872	0,903	0,608
COLABORAÇÃO	0,918	0,948	0,860
COMPETÊNCIAS_DE TI	0,961	0,975	0,927
COSSERVIÇOS	0,904	0,940	0,839
EXPLOITAÇÃO	0,869	0,920	0,794
EXPLORAÇÃO	0,763	0,864	0,679
INOV MANUTENÇÃO	0,955	0,971	0,917
INOV TRANSFORM	0,942	0,962	0,895
PERF INOVAÇÃO	0,865	0,908	0,713
PERF OP EXCEÇÃO	0,869	0,910	0,718
PERF. FINANCEIRA	0,945	0,958	0,819
PERF_ORGANIZAC	0,878	0,899	0,409
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR	0,964	0,969	0,776

Fonte: Do autor (2021).

Note-se que a Tabela 11 atesta a validade convergente e confiabilidade dos construtos. Apenas *Performance Organizacional* tem AVE menor do que 0,5, mas, como é um construto de 2ª ordem cujos itens são repetidos das suas sub dimensões, não há problemas, pois as sub dimensões (Colaboração, Competências de TI e Cosserviços) têm validade convergente.

Outro aspecto a ser analisado para a validade convergente são as cargas fatoriais (TABELA 12), que devem ser maiores que 0,7. No presente estudo, todos os indicadores apresentaram carga fatorial acima do valor de corte.

Tabela 12 – Cargas fatoriais do Modelo de Mensuração - construtos de 1ª ordem (Continua).

INDICADORES	CAP ABSORTIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE TI	CO-SERVIÇOS	EXPLOTAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUTENÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO	PERF FINANCEIRA
ABSORT1	0,863												
ABSORT2	0,856												
ABSORT3	0,884												
ABSORT4	0,845												
ADAPT1	0,674												
ADAPT2	0,805												
ADAPT3	0,768												
AMBEXPLRA1								0,849					
AMBEXPLRA2								0,848					
AMBEXPLRA3								0,773					
AMBEXPLT1							0,840						
AMBEXPLT2							0,919						
AMBEXPLT3							0,912						
CAPREL1		0,702											
CAPREL2		0,764											
CAPREL3		0,878											
CAPREL4		0,888											
CAPREL6		0,785											
COLAB1				0,894									
COLAB2				0,949									
COLAB3				0,938									
COSERV3						0,884							
COSERV4						0,951							
COSERV5						0,913							
INOOUT2											0,854		

Tabela 12 – Cargas fatoriais do Modelo de Mensuração - construtos de 1ª ordem (Conclusão).

INDICADORES	CAP ABSORTIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE TI	CO-SERVIÇOS	EXPLOTAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUTENÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO	PERF FINANCEIRA
TIC1					0,948								
TIC2					0,972								
TIC3					0,969								

Fonte: Do autor (2021).

5.3.1.2 Validade discriminante

A validade discriminante foi analisada, no nível dos construtos, por meio do critério de Fornell-Larcker (FORNELL; LARCKER, 1981), em que a raiz da AVE (na diagonal), deve ser maior do que as correlações entre os construtos (TABELA 13). Pode-se perceber que foi atestada a validade discriminante, segundo tal critério.

Tabela 13 – Validade discriminante por meio da matriz de Fornell e Larcker.

Construtos 1a ordem	CAP ABSORTIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS_DE TI	COSERVIÇOS	EXPLOITAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUTENÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO	PERF. FINANCEIRA
CAP ABSORTIVA	0,816												
CAP RELACIONAL	0,614	0,806											
CAP SANIT	0,512	0,458	0,780										
COLABORAÇÃO	0,460	0,517	0,201	0,927									
COMPETÊNCIAS_DE TI	0,510	0,558	0,281	0,828	0,963								
COSERVIÇOS	0,496	0,560	0,278	0,821	0,841	0,916							
EXPLOITAÇÃO	0,651	0,469	0,428	0,296	0,390	0,378	0,891						
EXPLORAÇÃO	0,678	0,428	0,361	0,346	0,395	0,378	0,637	0,824					
INOV MANUTENÇÃO	0,812	0,529	0,445	0,385	0,435	0,427	0,597	0,705	0,958				
INOV TRANSFORM	0,645	0,363	0,281	0,350	0,434	0,426	0,516	0,696	0,679	0,946			
PERF INOVAÇÃO	0,541	0,402	0,376	0,284	0,352	0,368	0,466	0,450	0,530	0,435	0,844		
PERF OP EXCEÇÃO	0,576	0,349	0,440	0,339	0,385	0,362	0,490	0,519	0,559	0,455	0,460	0,847	
PERF. FINANCEIRA	0,334	0,140	0,182	0,129	0,169	0,156	0,289	0,296	0,353	0,243	0,172	0,335	0,905

Fonte: Do autor (2021).

Para a avaliação da validade discriminante no nível dos indicadores, utilizou-se a matriz de cargas fatoriais cruzadas. Nesse caso, as cargas fatoriais dos indicadores do respectivo construto devem ser sempre maiores que as cargas cruzadas, ou seja, deve-se verificar se todos os indicadores de um construto têm maior carga do que os itens de outros construtos (HAIR *et al.*, 2017). Casos positivos indicam a validade discriminante de todos os construtos do modelo. A Tabela 14 mostra que os critérios das cargas cruzadas foram atendidos.

Tabela 14 – Cargas cruzadas dos construtos de 1ª ordem (Continua).

INDICADORES	CAP ABSORTIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE TI	CO-SERVIÇOS	EXPLOTAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUTENÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO	PERF FINANCEIRA
ABSORT1	0,863	0,587	0,394	0,450	0,467	0,462	0,554	0,563	0,641	0,522	0,514	0,528	0,240
ABSORT2	0,856	0,521	0,423	0,447	0,488	0,439	0,525	0,577	0,693	0,560	0,478	0,501	0,267
ABSORT3	0,884	0,560	0,404	0,436	0,494	0,466	0,535	0,581	0,702	0,562	0,501	0,514	0,305
ABSORT4	0,845	0,528	0,483	0,370	0,423	0,381	0,583	0,593	0,735	0,534	0,471	0,466	0,335
ADAPT1	0,674	0,418	0,332	0,280	0,300	0,330	0,509	0,438	0,549	0,431	0,357	0,361	0,198
ADAPT2	0,805	0,478	0,520	0,322	0,359	0,377	0,543	0,525	0,670	0,483	0,389	0,442	0,282
ADAPT3	0,768	0,386	0,376	0,279	0,342	0,361	0,486	0,592	0,646	0,596	0,350	0,461	0,275
AMBEXPLRA1	0,532	0,314	0,257	0,302	0,325	0,343	0,556	0,849	0,609	0,635	0,412	0,478	0,306
AMBEXPLRA2	0,520	0,360	0,286	0,242	0,281	0,255	0,459	0,848	0,554	0,547	0,376	0,380	0,227
AMBEXPLRA3	0,625	0,385	0,352	0,308	0,368	0,333	0,555	0,773	0,576	0,532	0,323	0,421	0,194
AMBEXPLT1	0,540	0,400	0,404	0,224	0,314	0,301	0,840	0,553	0,525	0,427	0,406	0,412	0,278
AMBEXPLT2	0,625	0,435	0,348	0,278	0,347	0,348	0,919	0,563	0,551	0,487	0,424	0,433	0,224
AMBEXPLT3	0,575	0,420	0,395	0,287	0,379	0,361	0,912	0,586	0,521	0,464	0,417	0,463	0,272
CAPREL1	0,366	0,702	0,425	0,242	0,314	0,322	0,348	0,263	0,338	0,223	0,263	0,265	0,134
CAPREL2	0,540	0,764	0,397	0,361	0,405	0,403	0,447	0,423	0,498	0,331	0,323	0,328	0,168
CAPREL3	0,487	0,878	0,310	0,508	0,543	0,532	0,346	0,338	0,390	0,308	0,344	0,293	0,061
CAPREL4	0,554	0,888	0,367	0,527	0,535	0,557	0,380	0,380	0,490	0,350	0,349	0,318	0,108
CAPREL6	0,513	0,785	0,390	0,386	0,408	0,395	0,389	0,309	0,407	0,229	0,334	0,198	0,115
COLAB1	0,407	0,442	0,171	0,894	0,690	0,694	0,234	0,283	0,341	0,307	0,206	0,272	0,106
COLAB2	0,436	0,495	0,185	0,949	0,798	0,775	0,293	0,339	0,375	0,341	0,282	0,340	0,131
COLAB3	0,434	0,499	0,203	0,938	0,808	0,810	0,293	0,336	0,356	0,325	0,297	0,328	0,122
COSERV3	0,456	0,438	0,230	0,699	0,732	0,884	0,362	0,338	0,394	0,409	0,327	0,347	0,203
COSERV4	0,478	0,542	0,276	0,800	0,799	0,951	0,341	0,370	0,404	0,417	0,347	0,317	0,123
COSERV5	0,430	0,555	0,256	0,756	0,778	0,913	0,339	0,329	0,376	0,346	0,338	0,334	0,108
INOOUT2	0,482	0,330	0,389	0,188	0,275	0,269	0,440	0,393	0,457	0,351	0,854	0,387	0,136
INOOUT3	0,452	0,340	0,314	0,238	0,273	0,308	0,426	0,398	0,436	0,361	0,894	0,407	0,154

Tabela 14 – Cargas cruzadas dos construtos de 1ª ordem (Conclusão).

INDICADORES	CAP ABSORTIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE TI	CO-SERVIÇOS	EXPLOTAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUTENÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO	PERF FINANCEIRA
INOOUT4	0,503	0,397	0,323	0,316	0,379	0,378	0,414	0,428	0,511	0,426	0,886	0,466	0,201
INOOUT5	0,381	0,276	0,233	0,206	0,247	0,282	0,272	0,281	0,376	0,325	0,733	0,261	0,066
INOVM1	0,795	0,507	0,429	0,376	0,422	0,412	0,579	0,705	0,960	0,663	0,546	0,559	0,341
INOVM2	0,778	0,522	0,412	0,393	0,418	0,433	0,582	0,678	0,964	0,647	0,498	0,535	0,330
INOVM3	0,760	0,489	0,437	0,338	0,410	0,383	0,555	0,640	0,949	0,642	0,480	0,511	0,344
INOVT1	0,611	0,350	0,288	0,312	0,406	0,384	0,490	0,678	0,658	0,939	0,377	0,436	0,209
INOVT2	0,595	0,333	0,241	0,328	0,404	0,413	0,459	0,630	0,620	0,951	0,412	0,405	0,225
INOVT3	0,625	0,346	0,270	0,353	0,421	0,413	0,515	0,667	0,649	0,949	0,446	0,450	0,256
PFIN1	0,255	0,117	0,143	0,104	0,148	0,123	0,246	0,223	0,274	0,191	0,115	0,267	0,903
PFIN2	0,274	0,117	0,142	0,113	0,157	0,149	0,219	0,240	0,300	0,192	0,174	0,262	0,916
PFIN3	0,381	0,146	0,227	0,135	0,185	0,157	0,338	0,338	0,384	0,320	0,183	0,407	0,861
PFIN4	0,280	0,116	0,171	0,103	0,123	0,118	0,230	0,255	0,308	0,204	0,122	0,278	0,937
PFIN5	0,311	0,137	0,134	0,128	0,149	0,156	0,267	0,274	0,323	0,185	0,178	0,292	0,907
POEXC2	0,494	0,267	0,414	0,277	0,325	0,309	0,426	0,454	0,467	0,383	0,375	0,870	0,300
POEXC3	0,486	0,288	0,390	0,249	0,289	0,277	0,414	0,456	0,498	0,412	0,414	0,873	0,270
POEXC4	0,524	0,309	0,305	0,335	0,383	0,344	0,446	0,451	0,502	0,414	0,413	0,810	0,353
POEXC6	0,444	0,321	0,382	0,285	0,305	0,294	0,369	0,393	0,422	0,326	0,350	0,835	0,202
SANIT1	0,465	0,429	0,826	0,147	0,204	0,210	0,379	0,316	0,384	0,262	0,304	0,375	0,140
SANIT3	0,474	0,404	0,821	0,236	0,340	0,310	0,350	0,325	0,403	0,320	0,353	0,393	0,183
SANIT4	0,359	0,331	0,733	0,132	0,163	0,173	0,309	0,235	0,272	0,145	0,304	0,316	0,096
SANIT5	0,268	0,358	0,747	0,092	0,147	0,129	0,278	0,181	0,254	0,116	0,226	0,286	0,105
SANIT7	0,378	0,265	0,760	0,173	0,231	0,240	0,335	0,269	0,370	0,207	0,260	0,344	0,172
SANIT9	0,402	0,350	0,784	0,122	0,175	0,185	0,340	0,334	0,358	0,204	0,287	0,316	0,129
TIC1	0,454	0,520	0,268	0,791	0,948	0,788	0,363	0,346	0,393	0,368	0,322	0,358	0,174
TIC2	0,512	0,549	0,279	0,807	0,972	0,820	0,374	0,392	0,423	0,436	0,347	0,387	0,146
TIC3	0,506	0,544	0,266	0,794	0,969	0,821	0,389	0,403	0,441	0,448	0,347	0,368	0,170

Fonte: Do autor (2021).

O teste da relação *heterotrait-monotrait* também é utilizado para garantir a validade discriminante do modelo. É o teste de mais sensibilidade para tal, especialmente utilizando o algoritmo PLS. Espera-se que todos os valores sejam menores ou iguais a 0,9 (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015). A Tabela 15 mostra a matriz HMTM em que todos os valores (abaixo de 0,9) são adequados para atestar a validade discriminante.

Tabela 15 – Matriz HTMT (construtos de 1ª ordem).

CONSTRUTOS	CAP ABSORTIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE TI	CO-SERVIÇOS	EXPLOITAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUTENÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO
CAP RELACIONAL	0,683											
CAP SANIT	0,563	0,540										
COLABORAÇÃO	0,494	0,564	0,215									
COMPETÊNCIAS_DE TI	0,537	0,601	0,294	0,879								
COSERVIÇOS	0,543	0,620	0,300	0,899	0,878							
EXPLOITAÇÃO	0,734	0,548	0,489	0,329	0,426	0,427						
EXPLORAÇÃO	0,812	0,526	0,436	0,411	0,461	0,453	0,781					
INOV MANUTENÇÃO	0,869	0,581	0,478	0,411	0,454	0,460	0,656	0,824				
INOV TRANSFORM	0,696	0,397	0,296	0,376	0,455	0,462	0,570	0,819	0,716			
PERF INOVAÇÃO	0,601	0,460	0,423	0,313	0,382	0,415	0,531	0,547	0,580	0,481		
PERF OP EXCEÇÃO	0,642	0,403	0,499	0,378	0,421	0,409	0,562	0,634	0,612	0,500	0,519	
PERF. FINANCEIRA	0,356	0,161	0,193	0,138	0,177	0,170	0,318	0,345	0,370	0,255	0,181	0,364

Fonte: Do autor (2021).

5.3.1.3 Avaliação da Colinearidade

Construtos exógenos ao construto-alvo (no caso, *Performance Organizacional*) que estejam altamente correlacionados geram multicolinearidade, o que distorce os resultados. Assim, fez-se necessário também verificar a multicolinearidade dos construtos, feito pela análise dos fatores de inflação da variância (*Variance Inflation Factor* - VIFs). Valores adequados de VIF devem ser menores ou iguais a 5 (HAIR *et al.*,2017). Percebe-se, pela Tabela 16, que não há multicolinearidade entre os influenciadores de *Performance Organizacional*. Como não há indicadores formativos no modelo, foi desnecessário avaliar os VIFs de indicadores (TABELA 16).

Tabela 16 – VIFs dos antecedentes de Performance Organizacional

CONSTRUTO ANTECEDENTE	PERF_ORGANIZAC
AMBIDESTRIA	2,645
CAP ABSORTIVA	3,804
CAP INOVATIVA	3,324
CAP RELACIONAL	1,689
CAP SANIT	1,437

Fonte: Do autor (2021).

Em seguida, fez-se a análise da qualidade do modelo, por meio dos valores de R^2 e R^2 ajustado e tamanho do efeito f^2 .

5.3.1.4 Análise da qualidade do modelo de mensuração

Hair *et al.* (2017) argumentam que, atestadas as validades e confiabilidade do modelo, deve-se avaliar a sua qualidade, a partir dos valores de R^2 e R^2 ajustado (TABELA 16) e tamanho do efeito f^2 (TABELA 17). Excetuando-se o construto Capacidade Sanitária, todos os demais construtos foram muito bem explicados pelos respectivos antecedentes. Segundo critério de Cohen (1988), que salienta que em pesquisas de comportamento ou percepção (que é o caso desta), 2% de explicação seria um valor baixo, 13% seria médio e acima de 30% seria alto. Assim, o Relacionamento com fornecedores explica apenas 7% da Capacidade Sanitária (baixo), além de ter uma explicação média para Ambidestria (18%), R^2 acima de 0,3 já são considerados grandes.

Tabela 17 – Avaliação do poder explicativo do modelo a partir de valores de R².

CONSTRUTO	R ²	R ² AJUSTADO
AMBIDESTRIA	0,183	0,180
CAP ABSORTIVA	0,270	0,268
CAP INOVATIVA	0,227	0,224
CAP RELACIONAL	0,336	0,334
CAP SANIT	0,073	0,070
COLABORAÇÃO	0,874	0,873
COMPETÊNCIAS_DE TI3	0,901	0,900
COSSERVIÇOS	0,885	0,885
EXPLOITAÇÃO	0,846	0,845
EXPLORAÇÃO	0,789	0,788
INOV MANUTENÇÃO	0,844	0,844
INOV TRANSFORM	0,835	0,834
PERF INOVAÇÃO	0,485	0,484
PERF OP EXCEÇÃO	0,655	0,653
PERF. FINANCEIRA	0,507	0,505
PERF_ORGANIZAC	0,479	0,471

Fonte: Do autor (2021).

Esse resultado demonstra que o modelo proposto tem bom poder explicativo, mesmo que parcimonioso. Ressalta-se que, conforme modelo, o construto de 2ª ordem Relacionamento com o Fornecedor é o único antecedente das capacidades dinâmicas e, ainda assim, explica-as bem. Isso reforça a teoria de *supply chain* ((BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014) e de gestão de relacionamento (GROONROOS, 2016), que enfatizam a importância do relacionamento para desenvolvimento das firmas. Fica claro que esse recorte da realidade, elaborado pelo autor, carece de outras variáveis antecessoras que poderiam aumentar o poder de explicação de cada construto.

Outro indicador da qualidade do modelo é o tamanho do efeito (f²), que calcula a intensidade da influência de uma variável exógena em uma endógena. Os valores de referência para ambos os índices de tamanho do efeito são, segundo Hair *et al.* (2017), baseado em Cohen (1988):

- menor do que 0,02: efeito inexpressivo;
- entre 0,02 e 0,15: efeito pequeno;
- entre 0,15 e 0,35: efeito médio;
- maior do que 0,35: efeito grande.

A Tabela 18 mostra os valores encontrados sobre tamanhos dos efeitos.

Tabela 18 – Tamanho do efeito f2.

Construtos	AMBIDESTRIA	CAP ABSORTIVA	CAP INOVATIVA	CAP RELACIONAL	CAP SANIT	COLABORAÇÃO	COMPETÊNCIAS_DE TI	COSERVIÇOS	EXPLOITAÇÃO	EXPLORAÇÃO	INOV MANUT EN-ÇÃO	INOV TRANSFORM	PERF INOVAÇÃO	PERF OP EXCEÇÃO	PERF FINANCEIRA	PERF_ORGANIZAC
AMBIDESTRIA									5,49	3,74						0,04
CAP ABSORTIVA																0,04
CAP INOVATIVA											5,70	4,82				0,03
CAP RELACIONAL																0,01
CAP SANIT																0,03
PERF_ORGANIZAC													0,94	1,89	1,03	
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR	0,22	0,37	0,29	0,51	0,08	6,92	9,06	7,70								

Fonte: Do autor (2021).

Nota-se que o efeito de Capacidade Relacional *Performance* Organizacional é inexistente (em vermelho na Tabela 18). Alguns efeitos são, conforme categorização de Hair *et al.* (2017), pequenos (em azul) e a maioria, médios e grandes (em preto). Isso evidencia que o modelo tem bom poder explicativo, reforçando o resultado da análise do R². Assim, os construtos aqui propostos, Capacidade Sanitária e *Performance* em Operações de Exceção mostram-se bem fundamentados e mensurados, no contexto de estratégias de meios de hospedagem.

5.3.2 Modelo estrutural

Uma vez que se tem um modelo ajustado de mensuração, válido e confiável e com adequado poder explicativo, a próxima fase é fazer o teste das relações hipotetizadas. Para isso, utilizaram-se os algoritmos essenciais de *Bootstrapping*, *blindfolding* (HAIR *et al.*, 2017). Nessa tese também se optou por apresentar resultados de métodos avançados de predição e auxílio na tomada de decisão gerencial (HAIR *et al.*, 2017), tais como *PLSPredict* e *Matriz Importância-Performance*.

5.3.2.1 Teste das hipóteses – Bootstrapping

Segundo Hair *et al.* (2017, p. 127),

Bootstrapping é um procedimento por meio do qual sub amostras são aleatoriamente extraídas da amostra original. Cada uma destas sub amostras é utilizada para estimar o modelo. Este processo é repetido um grande número de vezes. Os parâmetros calculados nas sub amostras são utilizados para estimar o desvio padrão das medidas. Desta forma, é possível que sejam calculadas estatísticas t para verificar o nível de significância dos coeficientes estruturais do modelo.

Assim, os resultados apresentados na saída do *software* mostram a significância dos coeficientes estimados e, portanto, suportam ou rejeitam as hipóteses propostas (FIGURA 11; TABELA 19).

Tabela 19 – Efeitos totais das relações estruturais (Continua).

Caminhos	T Statistics	P Values
AMBIDESTRIA -> EXPLOTAÇÃO	110,388	0,000
AMBIDESTRIA -> EXPLORAÇÃO	69,235	0,000
AMBIDESTRIA -> PERF INOVAÇÃO	2,951	0,003
AMBIDESTRIA -> PERF OP EXCEÇÃO	3,117	0,002
AMBIDESTRIA -> PERF. FINANCEIRA	3,191	0,002
AMBIDESTRIA -> PERF_ORGANIZAC	3,148	0,002
CAP ABSORTIVA -> PERF INOVAÇÃO	3,432	0,001
CAP ABSORTIVA -> PERF OP EXCEÇÃO	3,390	0,001
CAP ABSORTIVA -> PERF. FINANCEIRA	3,200	0,001
CAP ABSORTIVA -> PERF_ORGANIZAC	3,425	0,001
CAP INOVATIVA -> INOV MANUTENÇÃO	105,387	0,000
CAP INOVATIVA -> INOV TRANSFORM	82,803	0,000
CAP INOVATIVA -> PERF INOVAÇÃO	2,467	0,014
CAP INOVATIVA -> PERF OP EXCEÇÃO	2,477	0,014
CAP INOVATIVA -> PERF. FINANCEIRA	2,412	0,016
CAP INOVATIVA -> PERF_ORGANIZAC	2,479	0,013
CAP RELACIONAL -> PERF INOVAÇÃO	0,993	0,321^{ns}
CAP RELACIONAL -> PERF OP EXCEÇÃO	0,984	0,326^{ns}
CAP RELACIONAL -> PERF. FINANCEIRA	0,968	0,334^{ns}
CAP RELACIONAL -> PERF_ORGANIZAC	0,983	0,326^{ns}
CAP SANIT -> PERF INOVAÇÃO	2,548	0,011
CAP SANIT -> PERF OP EXCEÇÃO	2,576	0,010
CAP SANIT -> PERF. FINANCEIRA	2,555	0,011
CAP SANIT -> PERF_ORGANIZAC	2,595	0,010
PERF_ORGANIZAC -> PERF INOVAÇÃO	14,063	0,000
PERF_ORGANIZAC -> PERF OP EXCEÇÃO	35,585	0,000
PERF_ORGANIZAC -> PERF. FINANCEIRA	13,983	0,000

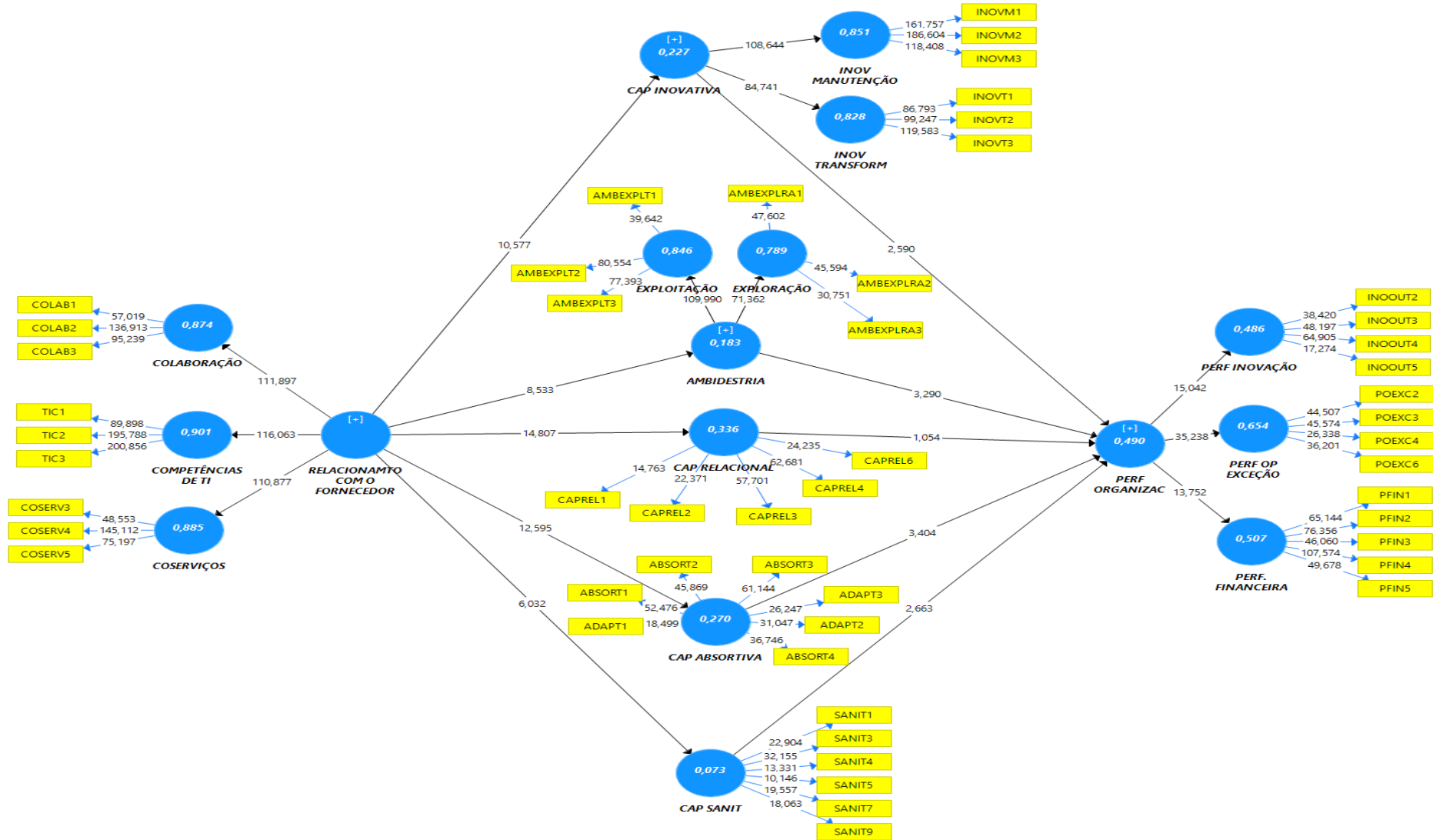
Tabela 19 – Efeitos totais das relações estruturais (Conclusão).

Caminhos	T Statistics	P Values
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> AMBIDESTRIA	8,580	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP ABSORTIVA	11,821	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP INOVATIVA	9,861	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP RELACIONAL	14,631	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP SANIT	5,585	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> COLABORAÇÃO	112,209	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> COMPETÊNCIAS_DE TI	116,198	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> COSSERVIÇOS	111,427	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> EXPLOITAÇÃO	8,399	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> EXPLORAÇÃO	8,297	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> INOV MANUTENÇÃO	9,630	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> INOV TRANSFORM	9,551	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> PERF INOVAÇÃO	5,999	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> PERF OP EXCEÇÃO	7,299	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> PERF. FINANCEIRA	7,634	0,000
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> PERF_ORGANIZAC	7,883	0,000

Nota: ns = não significante.

Fonte: Do autor (2021).

Figura 11 – Modelo testado (Bootstrapping).



Fonte: Adaptado de SmartPLS (2021).

A Tabela 19 permite, finalmente, que se explicita o teste das hipóteses do modelo, rerepresentadas no Quadro 7. Cabe esclarecer que pode ocorrer a situação em que haja relação significativa, mas fraca. A análise da intensidade das relações é feita pelo f^2 , já apresentado. Especificamente, é o caso da relação entre Capacidade Sanitária e *Performance*, significativa ($p = 0,01$) mas de intensidade quase nula.

Quadro 7 – Resultados do teste de hipóteses.

Hipóteses	Resultado
H1a: A colaboração é uma dimensão do Relacionamento com fornecedores	<i>suportada</i>
H1b: Competências de TI é uma dimensão do Relacionamento com fornecedores	<i>suportada</i>
H1c: Co-serviços é uma dimensão do Relacionamento com fornecedores	<i>suportada</i>
H2a: Performance financeira é uma dimensão de Performance Organizacional	<i>suportada</i>
H2b: Performance em inovação é uma dimensão de Performance Organizacional	<i>suportada</i>
H2c: Performance em operações de exceção é uma dimensão de Performance Organizacional	<i>suportada</i>
H3: Relacionamento com fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da capacidade relacional	<i>suportada</i>
H4: Capacidade relacional influencia positivamente a <i>performance</i> organizacional e suas dimensões, (a) <i>performance</i> financeira (b) <i>performance</i> em inovação e (c) <i>performance</i> em operações de exceção.	<i>não suportada*</i>
H5: Relacionamento com fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da capacidade absorptiva	<i>suportada</i>
H6: Capacidade absorptiva influencia positivamente a <i>performance</i> organizacional e suas dimensões (a) <i>performance</i> financeira, (b) <i>performance</i> em inovação e (c) <i>performance</i> em operações de exceção.	<i>suportada</i>
H7: Relacionamento com fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da capacidade adaptativa	<i>Não testada**</i>
H8: Capacidade adaptativa influencia positivamente a <i>performance</i> organizacional e suas dimensões (a) <i>performance</i> financeira, (b) <i>performance</i> em inovação e (c) <i>performance</i> em operações de exceção.	<i>Não testada**</i>
H9: Relacionamento com fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da capacidade inovativa	<i>suportada</i>
H10: Capacidade inovativa influencia positivamente a <i>performance</i> organizacional e suas dimensões (a) <i>performance</i> financeira, (b) <i>performance</i> em inovação e (c) <i>performance</i> em operações de exceção.	<i>suportada</i>
H11: Relacionamento com fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da ambidestria	<i>suportada</i>
H12: Ambidestria influencia positivamente a <i>performance</i> organizacional e suas dimensões (a) <i>performance</i> financeira, (b) <i>performance</i> em inovação e (c) <i>performance</i> em operações de exceção.	<i>suportada</i>
H13: Relacionamento com fornecedores influencia positivamente o desenvolvimento da capacidade sanitária	<i>suportada</i>
H14: Capacidade Sanitária influencia positivamente a <i>performance</i> organizacional e suas dimensões (a) <i>performance</i> financeira, (b) <i>performance</i> em inovação e (c) <i>performance</i> em operações de exceção.	<i>suportada</i>

Nota: * p -valor > 0,05; **Capacidade Adaptativa se agregou à Capacidade Absortiva.

Fonte: Do autor (2021).

Desde a década de 1980, nos estudos do *IMP Group*, nos países nórdicos, o relacionamento com parceiros tem sido tratado como fonte de vantagem competitiva de firmas (GRONROOS, 2016; PARVATIYAR; SHETH, 1999). Assim, fica claro que o relacionamento deve ser considerado para otimizar a *performance* organizacional. No entanto, cabe ressaltar que o relacionamento parece ser multidimensional, dadas as diversas nuances em que ele se manifesta.

Em primeiro lugar, cabe considerar o estudo de Tweneboah-Koduah, Anning-Dorson e Nyamekye (2020) que trata a colaboração como dimensão do relacionamento com parceiros. Além disso, ressalta-se que o relacionamento passa pela tecnologia de informação, que dissemina soluções entre os envolvidos. Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro e Jimenez-Jimenez (2012), Costa, Soares e De Sousa (2016) e Mehdikhani e Valmohammadi (2019) são exemplos de autores cujos estudos trataram a tecnologia da informação como dimensão de parcerias. Desde o desenvolvimento da lógica serviço-dominante (VARGO; LUSCH, 2004), a cocriação em serviços tem sido uma variável bastante estudada para garantir maior competitividade e *performance*. Nesse contexto, Tsou, Chen e Yu (2019) tratam o desenvolvimento de serviços em parceria com os fornecedores (cosserviços) como um fator do relacionamento com fornecedores.

A partir das ideias dos autores supramencionados, foram propostas nessa tese as hipóteses H1a, H1b e H1c, que foram todas suportadas pelos dados, tanto na Análise Fatorial Exploratória como na Análise Fatorial Confirmatória do modelo de mensuração (cargas fatoriais significantes e caminhos entre o construto e suas dimensões também significantes). Isso mostra que o relacionamento realmente é um construto multifacetado e se traduz em colaboração, integração de TICs e cocriação com os fornecedores.

A totalidade dos estudos mencionados nessa tese, relacionados com *performance* organizacional, tratam essa variável como multidimensional. Wilke *et al.* (2019) ressaltam, ainda, que é muito complicado solicitar dados financeiros exatos aos gestores, visto que tais informações podem ser estratégicas. Assim, sugerem o uso de indicadores de comparação e percepção de competitividade, para perguntas sobre *performance*.

Seguindo a literatura vigente (PNEVMATIKOUDI; STAVRINOUDIS, 2016; SAINAGHI *et al.*, 2019;), essa tese mensurou que *Performance* Organizacional em termos de três sub dimensões: a *performance* financeira, a de inovações (*innovation outcomes*) e a de operações de exceção. Essa última foi uma proposta de ineditismo desse trabalho. Os resultados mostraram que tal abordagem foi acertada e consistente, culminando na aprovação das hipóteses H2a, H2b e H2c, tanto na Análise Fatorial Exploratória como na Análise Fatorial

Confirmatória do modelo de mensuração (cargas fatoriais significantes e caminhos entre o construto e suas dimensões também significantes).

Nessa tese, entendeu-se que o relacionamento aumentaria a *performance* de meios de hospedagem, tendo as capacidades dinâmicas como mediadoras dessa influência. Teece *et al.* (1997) definem capacidades dinâmicas como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de forma a lidar com as mudanças. Em uma discussão sobre a origem das capacidades dinâmicas, o estudo de Martins *et al.* (2014, p. 27) ressalta que a abordagem de capacidades dinâmicas tem origem na Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; TEECE, 1984; WERNERFELT, 1984) e trata a fonte de vantagem competitiva como o conjunto de recursos e gestão de habilidades e de conhecimento como competências distintivas negócios.

Tomando como base o estudo de Wilke *et al.* (2019), essa tese considerou capacidades dinâmicas como multidimensional, composto por (1) Capacidade Inovativa, nas suas vertentes de manter os pontos fortes e na sua vertente de transformar radicalmente as ofertas, (2) Capacidade Absortiva, que trata de compartilhamento e absorção de conhecimento e (3) Capacidade Adaptativa, que trata da leitura do ambiente externo por meio de oportunidades e ameaças. A presente tese, adicionalmente, tratou a (4) Capacidade Relacional (como outra vertente de capacidades dinâmicas (ABU-SALIM; SUNDARAKANI; LASRADO, 2019; PHAM; LE MONKHOUSE; BARNES, 2017)).

Corroborando ideias de autores como Capaldo (2007), Liu (2017), Balestrin, Verschoore e Perucia (2014), Mehdikani e Valmmohammadi (2019), Tsou, Chen e Yu (2019), Aboelmaged (2018), Van der Werff (2018), Ali *et al.* (2020), Aksoy *et al.* (2019), Nyamekye (2018), Cooper *et al.* (1997), Mentzner *et al.* (2001), Cao *et al.* (2015), Costa e Pereira (2020), Vieira e Hoffman (2018), Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), Martins *et al.* (2014), Boronat-Navarro e García-Joerger (2019) e Bala, Massey e Montoya (2017) foi possível propor, testar e comprovar as hipóteses de que o Relacionamento com os fornecedores e suas respectivas dimensões influenciam as capacidades relacionais, absortiva e inovativa (H3, H5 e H9). Assim, quanto mais colaboração, competências em TI e cosserviços, mais os meios de hospedagem conseguem (a) ter relações e confiança, de longo prazo e permeadas de boa comunicação com parceiros; (b) absorver conhecimento, aplicando-o nos seus produtos e processos; (c) reforçar ou transformar seu negócio. Nota-se que as hipóteses H7 e H8, que tratam da Capacidade Adaptativa, não foram testadas, uma vez que essa dimensão se agregou à Capacidade Absortiva, como já mencionado. Alguns autores, como Permana, Laksmana e Ellitan (2017) também juntam os indicadores de todas as dimensões de capacidades dinâmicas como um único

construto. Čirjevskis (2019) explicita, em seu estudo, zonas de interseção entre capacidade absorptiva e adaptativa, ou seja, existem estudos que não distinguem entre essas duas facetas, o que se aproxima do encontrado nessa tese.

Capacidades dinâmicas existem sob diversas formas (MARTINS *et al.*, 2014). Essa concepção, além da questão da pandemia, oportunizou propor, aqui, o construto Capacidade Sanitária como uma faceta de capacidades dinâmicas de meios de hospedagem. A partir daí, propôs-se, também, que o Relacionamento com os Fornecedores fosse antecedente da Capacidade Sanitária, como o fora das demais. A H13 foi testada e suportada. Isso significa que o relacionamento com fornecedores pode ajudar os meios de hospedagem a atuarem de forma a trazer mais segurança aos hóspedes e funcionários, fomentando a competitividade.

Os estudos de Simsek (2009), Ehret, Kashyap e Wirtz (2013), Yang *et al.* (2014) e Xu *et al.* (2017) trataram o relacionamento com os parceiros como um necessário fomentador da ambidestria. Assim, propôs aqui a H11, que foi suportada tal como no artigo de Boronat-Navarro e García-Joerger (2019), que estudaram a relação entre os construtos no contexto de hotéis espanhóis, confirmando a hipótese de que ter parcerias aumenta a ambidestria. Isso significa que ao desenvolver parcerias com a rede vertical, os meios de hospedagem têm mais facilidade para fazer melhorias em seus produtos e processos, bem como projetarem-se como empresas criativas e que oferecem soluções originais.

Lee e Rha (2016) foram autores que inspiraram esta tese no sentido de modelar a Ambidestria como capacidade dinâmica. Para os autores, desenvolver a ambidestria (modelada no estudo deles como construto de 2ª ordem, tendo as subdimensões exploração e exploração, assim como nessa tese) é importante para que as empresas consigam sustentar a vantagem competitiva e minimizar os riscos. Os mesmos autores hipotetizaram e confirmaram, no contexto de diversos setores industriais, a relação entre Ambidestria e *Performance*. Corroborando Lee e Rha (2016), Gibson e Birkinshaw (2004), Martínez-Pérez, Garcia-Villaverde e Elche (2016), Vargas e Silveira-Martins (2017) e Ubeda-Garcia *et al.*, (2016), essa tese confirmou essa relação (H12). Ou seja, a busca por melhoria nos produtos e processos, bem como apresentar soluções criativas aumenta a *performance* organizacional, tanto a *performance* em inovação e financeira, quanto a *performance* quando houver situações de exceção.

Como sugerido por Cohen e Levinthal (1990), Eisenhardt e Martin (2000), Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro e Jimenez-Jimenez (2012), Wilke *et al.* (2019), Tweneboah-Koduah, Anning-Dorson e Nyamekye (2020), Rodríguez, Barón e Martínez (2020), Aboelmaged (2018), Fraj, Matute e Melero (2015), Pongsathornwiwat *et al.* (2019), Alegre e Chiva (2013), Permana,

Laksmana e Ellitan (2017), Hernández-Perlines *et al.* (2019), essa tese comprovou (H6 e H10) que Capacidades Inovativa e Absortiva aumentam a *Performance* Organizacional, tanto a *performance* em inovação e financeira, quanto a *performance* quando houver situações de exceção.

Adicionalmente, em razão do contexto de pandemia vivida, escolheu-se tratar a Capacidade Sanitária como uma faceta de capacidades dinâmicas e testar sua influência em *Performance* Organizacional. Nesse sentido, o teste do modelo comprovou (H14) que essa variável é um importante antecedente da *Performance*, nas suas três subdimensões.

Dessa forma, pela Figura 10 e Tabela 19, salienta-se que a variável que mais impacta positivamente a *Performance* Organizacional é a Capacidade Absortiva, seguida pela Ambidestria. Assim, os gestores devem dar especial atenção à leitura do ambiente externo, bem como à absorção de conhecimentos e às habilidades de manter o que está funcionando bem, em termos de ofertas e procedimentos, sem, contudo, perder a característica de criatividade dos hotéis.

Há tempos a questão de *supply chain* em meios de hospedagem tem despertado interesse dos pesquisadores. Zhang, Song e Huang (2009) trouxeram um estudo seminal sobre o assunto, ou seja, um dos primeiros a levantar questões sobre relacionamentos, poder, dependência e o papel “dúbio” das agências de viagens *online* (OTAs - *online travel agencies*), que são ao mesmo tempo fornecedores e distribuidores dos hotéis. De fato, as OTAs, como *Booking*, por exemplo, atuam como parceiros na distribuição das ofertas de hospedagem. Por outro lado, são, também, considerados fornecedores, na medida em que prestam um serviço aos hotéis. No entanto, esse duplo papel pode suscitar conflitos, até porque o *modus operandi* das OTAs expõe o hotel aos demais concorrentes, diretamente, e a um clique dos clientes.

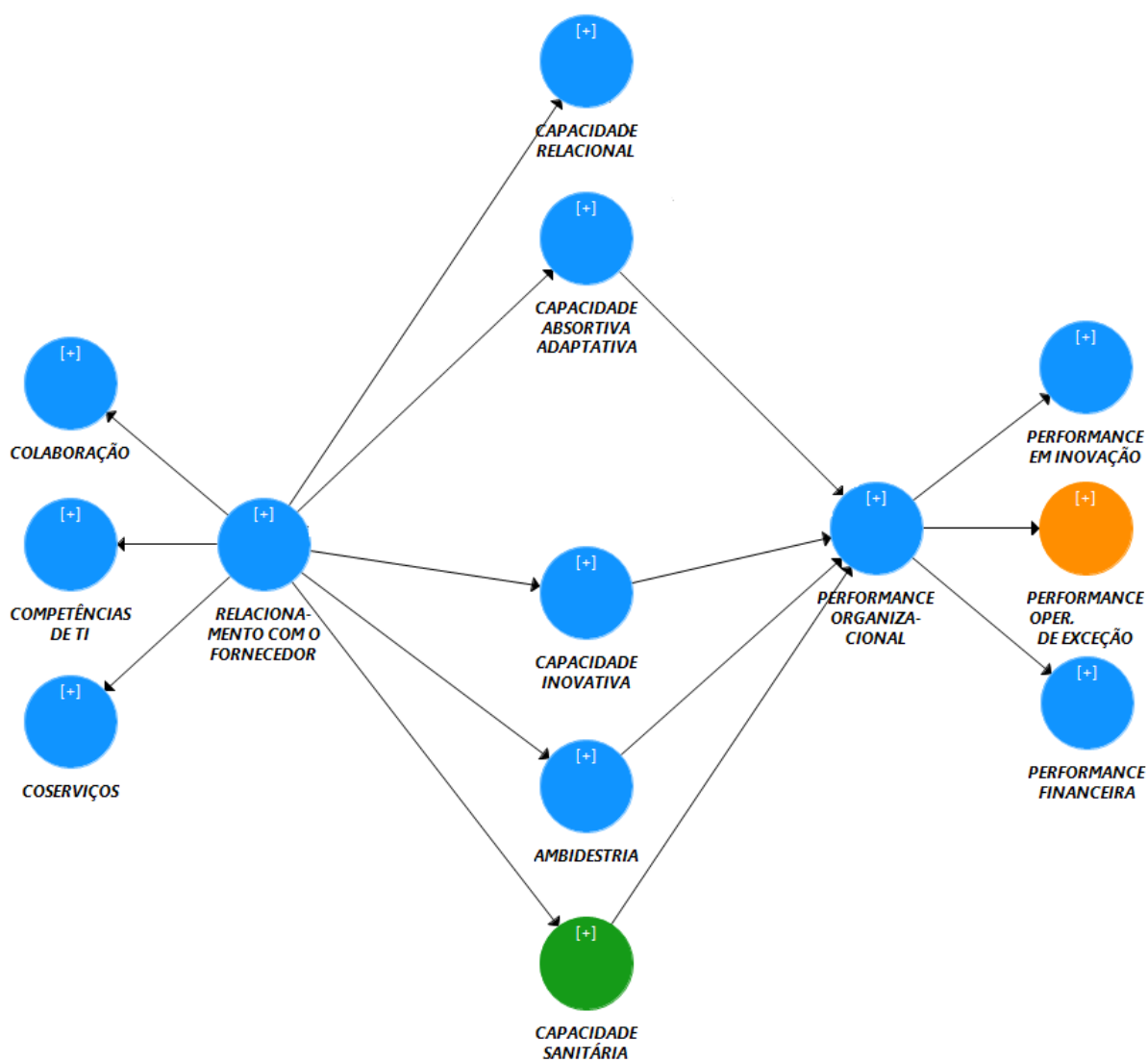
Sabe-se, também, da pressão global por sustentabilidade, que, em termos de hospedagem, se traduz em busca por soluções que minimizem o uso de recursos como água e energia (AL-AOMAR; HUSSAIN, 2018). Nesse sentido, os autores mencionam que essa temática é estudada pelo que se convencionou chamar *green supply chain*. Obviamente, a pressão dos consumidores por hotéis mais sustentáveis leva os meios de hospedagem a pressionarem, por sua vez, os seus fornecedores. É possível que esse tema seja um ponto ainda de conflito entre hotéis e fornecedores, o que poderia explicar o resultado desta tese, em que Capacidade Relacional não exerce impacto na *Performance* Organizacional.

Por fim, resultado semelhante e bastante recente foi encontrado no estudo de Singh, Charan e Chattopadhyay (2020). A pesquisa dos autores mostra que Capacidade Relacional impacta, de forma significativa, negativamente *performance* organizacional. Nesse caso, os

autores entenderam que essa relação entre Capacidade Relacional e *Performance* não seria direta e testaram a relação mediada por outro construto (capacidade de aprendizagem). Quando essa mediação foi inserida no modelo, seu teste revelou-se profícuo. A Capacidade Relacional influenciou positivamente a Capacidade de Aprendizagem e, essa, por sua vez, influenciou positivamente a *Performance*. Assim, tomando como base o estudo dos autores, é possível que a inserção de uma variável mediadora na relação entre Capacidade Relacional e *Performance*, nesta tese, também modificasse o resultado.

A partir disso, o modelo que traz apenas relações significantes e construtos efetivamente testados foi o da (FIGURA 12).

Figura 12 – Modelo de relações significantes.



Fonte: Do autor (2021).

Percebe-se que a Capacidade Adaptativa não apresentou validade discriminante com a Capacidade Absortiva, e, portanto, seus itens foram incorporados pelo construto Capacidade Absortiva. Além disso, no contexto de meios de hospedagem brasileiro, Capacidade Relacional não foi significativa para explicar Performance Organizacional, como já fora discutido. Portanto, estudos futuros podem partir do exposto na Figura 12, em que constam apenas as relações aqui testadas e verificadas como significantes.

5.3.2.2 Relevância preditiva (Q^2) e tamanho do efeito de predição (q^2)

Outra análise que ajuda na verificação da previsão (ou previsibilidade) do modelo é o *Blindfolding*. O indicador Q^2 (Stone-Geisser) mostra a relevância preditiva do modelo para uma variável endógena específica. Para calcular o Q^2 , usa-se o *Blindfolding*. Trata-se de um processo iterativo que realiza uma série de cálculos para comparar os valores previstos pelo modelo para a variável dependente com os valores reais. Essa comparação permite verificar a distância das previsões. O processo se repete até que cada construto reflexivo seja omitido e o modelo seja estimado novamente (HAIR *et al.*, 2014). O procedimento só pode ser aplicado em construtos endógenos modelados como reflexivos. O *Blindfolding* possibilita a mensuração da capacidade preditiva (Q^2) de cada variável latente endógena do modelo. Assim, para que o construto tenha capacidade preditiva, basta que o valor de Q^2 seja superior a 0. A técnica utilizada foi mensurada a partir da medida validação cruzada de redundância (*cross-validated redundancy*), que para Hair *et al.*, (2014), deve ser preferida à validação cruzada de comunalidade (*cross-validated communality*). A Tabela 20 mostra o resultado do *Blindfolding*.

Tabela 20 – Resultados do Blindfolding (Continua).

CONSTRUTO	Q^2
AMBIDESTRIA	0,107
CAP ABSORTIVA	0,175
CAP INOVATIVA	0,171
CAP RELACIONAL	0,210
CAP SANIT	0,038
COLABORAÇÃO	0,745
COMPETÊNCIAS_DE TI	0,831
COSSERVIÇOS	0,738
EXPLOITAÇÃO	0,666
EXPLORAÇÃO	0,528

Tabela 20 – Resultados do Blindfolding (Conclusão).

CONSTRUTO	Q²
INOV MANUTENÇÃO	0,774
INOV TRANSFORM	0,736
PERF INOVAÇÃO	0,337
PERF OP EXCEÇÃO	0,459
PERF. FINANCEIRA	0,406
PERF_ORGANIZAC	0,190

Fonte: Do autor (2021).

É possível perceber que o modelo proposto apresenta boa previsibilidade, já que todos os Q² são maiores do que zero.

A Tabela 21 apresenta os valores de Q² para indicadores do modelo. Em geral, também há uma previsibilidade alta.

Tabela 21 – Valores de Q² (Continua).

ITEM	Q²
ABSORT1	0,231
ABSORT2	0,230
ABSORT3	0,239
ABSORT4	0,171
ADAPT1	0,099
ADAPT2	0,135
ADAPT3	0,118
AMBEXPLRA1	0,578
AMBEXPLRA2	0,494
AMBEXPLRA3	0,513
AMBEXPLT1	0,605
AMBEXPLT2	0,689
AMBEXPLT3	0,703
CAPREL1	0,080
CAPREL2	0,171
CAPREL3	0,306
CAPREL4	0,317
CAPREL6	0,176
COLAB1	0,642
COLAB2	0,788
COLAB3	0,806
COSERV3	0,666
COSERV4	0,805
COSERV5	0,742

Tabela 21 – Valores de Q2 (Conclusão).

ITEM	Q ²
INOOUT2	0,339
INOOUT3	0,379
INOOUT4	0,434
INOOUT5	0,195
INOVM1	0,788
INOVM2	0,778
INOVM3	0,757
INOVT1	0,744
INOVT2	0,720
INOVT3	0,744
PFIN1	0,367
PFIN2	0,400
PFIN3	0,451
PFIN4	0,398
PFIN5	0,414
POEXC2	0,481
POEXC3	0,482
POEXC4	0,490
POEXC6	0,384
SANIT1	0,037
SANIT3	0,086
SANIT4	0,025
SANIT5	0,011
SANIT7	0,047
SANIT9	0,024
TIC1	0,803
TIC2	0,849
TIC3	0,839

Fonte: Do autor (2021).

De acordo com a Tabela 21, o indicador SANIT5 tem a menor capacidade preditiva, enquanto os itens de Competências de TI são os de maior valor preditivo.

Resta, ainda, para uma análise mais aprofundada de previsibilidade, fazer o cálculo de q^2 , que mede o impacto de uma variável exógena específica na relevância preditiva de uma variável endógena, ou seja, no Q² (EQUAÇÃO 1).

$$q^2 = (Q^2 \text{ incluído} - Q^2 \text{ excluído}) / (1 - Q^2 \text{ incluído}) \quad (1)$$

Hair *et al.* (2017) especificam os valores de referência para q^2 :

O tamanho do efeito q^2 permite avaliar a contribuição de um construto exógeno ao valor preditivo Q^2 de uma variável latente endógena. Como uma medida de relevância preditiva relativa, valores de q^2 de 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente, indicam que um construto exógeno tem relevância preditiva pequena, média ou grande para determinado construto endógeno (HAIR *et al.*, 2017, p. 209, tradução nossa).

Os valores de q^2 não podem ser obtidos pelo *SmartPLS*. Portanto, tem que se fazer o cálculo (EQUAÇÃO 1), rodando-se o modelo completo e depois, excluindo as relações, submetendo os resultados à equação (HAIR *et al.*, 2017). Os resultados estão apresentados na Tabela 22.

Tabela 22 – Tamanho do efeito preditivo (q^2) em Performance Organizacional.

RELAÇÃO	q^2	TAMANHO DO EFEITO
Cap. Relacional Perf. Org.	0,01	Pequeno
Cap. Inovativa Perf. Org.	0,01	Pequeno
Cap. Absortiva Perf. Org.	0,04	Médio
Ambidestria Perf. Org.	0,03	Médio
Cap. Sanitária Perf. Org.	0,01	Pequeno

Fonte: Do autor (2021).

A Tabela 22 mostra que Ambidestria e de Capacidade Absortiva têm efeitos médios, em termos de previsibilidade.

5.3.2.3 O uso do *PLSPredict*

Outra análise, que tem sido adotada mais recentemente, sobre previsibilidade de modelo proposto, é o procedimento *PLSPredict*. Shmueli *et al.* (2019) evidenciam que, em geral, os pesquisadores que usam SEM avaliam os modelos testados em termos de significância das relações, ao invés de testar se um modelo pode prever novos casos, isto é, “ultrapassar” os resultados daquela amostra específica. Segundo os autores,

Em oposição aos *softwares* de equações estruturais baseados em covariância (JÖRESKOG, 1978; RIGDON, 1998; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2000), que foram elaborados apenas tendo em vista propostas de explicação (SARSTEDT *et al.*, 2016b), PLS-SEM é um método “preditivo-causal” (JÖRESKOG; WOLD, 1982 p. 270). Dessa forma, PLS-SEM resolve a aparente dicotomia entre explicação e predição. Ao mesmo tempo que o método maximiza a quantidade de variância explicada dos construtos

endógenos de determinado modelo [...], os resultados de PLS-SEM são bastante adequados para gerar previsões além da amostra (*out-of-sample predictions*) (SHMUELI *et al.*, 2019, p. 2324).

Nesse sentido, além de descrever as relações entre construtos, a abordagem com PLS-SEM avança. Em geral, as análises que pesquisadores fazem quando usam PLS-SEM se restringem à avaliação dos modelos de mensuração e estrutural, e enfatizando os resultados de R^2 , que é uma medida do ajuste do modelo para construtos endógenos. No entanto, o R^2 evidencia o poder explicativo das variáveis que impactam os endógenos na amostra testada, mas não fornece nenhuma indicação do poder preditivo do modelo para prever valores de novos casos amostrais que não tenham sido incluídos no processo de estimação (SHMUELI, *et al.*, 2019).

Ressalta-se que o foco específico em medidas para avaliar o poder explicativo do modelo pode ser problemático, já que mesmo um modelo com alto poder explicativo pode apresentar um baixo poder preditivo, limitando a utilidade do modelo desenvolvido (SHMUELI *et al.*, 2019).

O algoritmo *PLSPredict* possibilita que pesquisadores avaliem o poder preditivo do modelo, para além da amostra testada (RIGDON, 2012; SARSTEDT *et al.*, 2014).

Adicionalmente, outros autores salientam a relevância do uso do *PLSPredict* no desenvolvimento de escalas e construção de índices (SETHI; KING, 1991; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006; MUSA *et al.*, 2018). Como a presente tese trata do desenvolvimento de escalas para dois construtos inéditos, além de adaptar escalas existentes para os demais, julgou-se necessário complementar a análise dos dados com o *PLSPredict*.

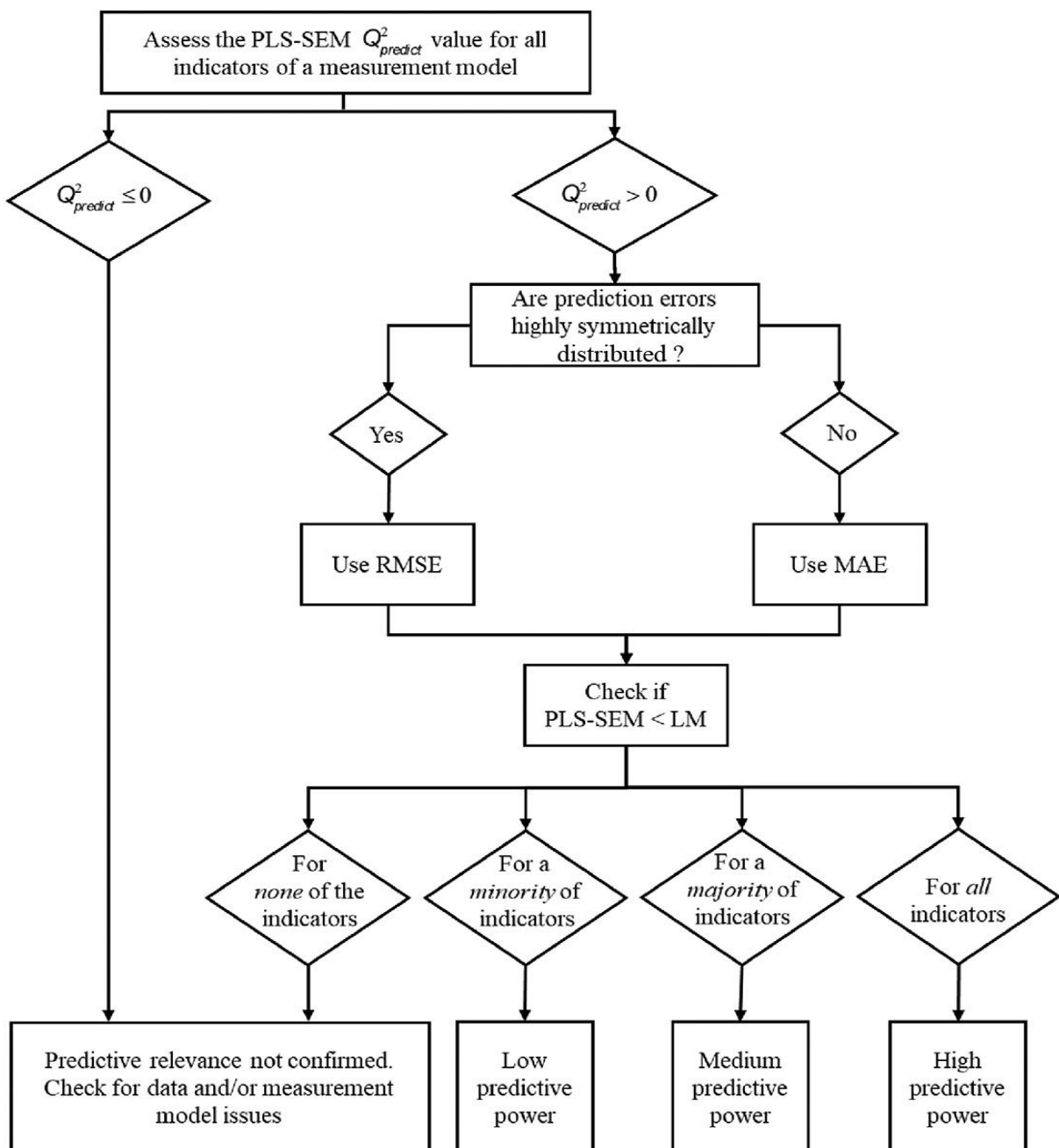
O artigo de Shmueli *et al.* (2019) mostra um exemplo prático de como usar o *PLSPredict* no *SmartPLS* e como interpretar os resultados. De maneira simplista, pode-se dizer que o algoritmo estima um outro modelo (*naive model*), sem amparo da teoria e, ao comparar os resultados do *naive model* aos do modelo proposto em um estudo, espera-se que os resultados do modelo proposto sejam melhores dos que o do *naive*. Isso indicará o poder preditivo do modelo testado (SHMUELI *et al.*, 2019). Especificamente, o que ocorre é que o *naive model* usa um modelo de regressão linear (LM) para gerar previsões para os indicadores, ao rodar uma regressão linear de cada indicador dos construtos exógenos nos indicadores dos construtos endógenos (EVERMANN; TATE, 2016). A comparação dos resultados dos dois modelos (proposto e *naive*) mostra se o modelo proposto, teoricamente alicerçado, melhora (ou pelo menos não piora) o desempenho preditivo dos dados coletados (indicadores). Comparado às saídas do modelo LM (*naive*), o modelo proposto deve ter erros de previsão menores. Isso pode

ser avaliado por meio do RMSE ou MAE, que são algoritmos que estimam a predição no modelo proposto.

Fica claro que para rodar o *PLSPredict* os pesquisadores devem selecionar o construto-alvo, sobre o qual se quer avaliar o poder preditivo do modelo. O construto-alvo usualmente é reflexivo, para apoiar a previsão de seus respectivos itens (SHMUELI *et al.*, 2019).

No artigo, os autores mostram um fluxograma que auxilia a análise e interpretação dos resultados (FIGURA 13).

Figura 13 – Fluxograma para PLSPredict.



Fonte: Adaptado de Shmueli *et al.* (2019, p. 2330).

Os resultados (TABELA 23) mostram que para os indicadores dos construtos exógenos (Colaboração, Competências de TI e Cosserviços), os erros do modelo LM foram menores que os do modelo proposto. É possível que isso tenha se dado porque são indicadores de dimensões de um construto exógeno de 2ª ordem (Relacionamento com Fornecedores), enquanto a validade preditiva se dá para construtos endógenos no modelo.

Portanto, pode-se concluir que, considerando-se todos os indicadores dos construtos endógenos, o modelo aqui proposto tem poder preditivo alto, podendo, portanto, extrapolar a amostra testada, para previsões gerenciais (Isso corrobora análise anterior feita por meio do *Blindfolding*).

Tabela 23 – Comparação modelo proposto e modelo naive (Continua).

MODELO PLS					MODELO LM					RESULTADOS DA COMPARAÇÃO	
INDICADOR	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	INDICADOR	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	(RMSE <i>Modelo proposto</i>) menos (RMSE <i>LM</i>)*	Q ² _predict**
AMBEXPLT1	1,02	0,81	15,81	0,08	AMBEXPLT1	1,03	0,83	16,01	0,07	-0,01	0,01
AMBEXPLT3	1,09	0,88	17,73	0,13	AMBEXPLT3	1,1	0,88	17,76	0,12	-0,01	0,01
AMBEXPLT2	1,15	0,92	19,43	0,11	AMBEXPLT2	1,17	0,94	19,75	0,09	-0,02	0,03
AMBEXPLRA1	1,37	1,11	28,3	0,11	AMBEXPLRA1	1,4	1,12	28,62	0,08	-0,03	0,04
AMBEXPLRA2	1,28	1,04	24,16	0,07	AMBEXPLRA2	1,3	1,05	24,51	0,04	-0,02	0,03
AMBEXPLRA3	1,27	1,02	24,34	0,12	AMBEXPLRA3	1,3	1,03	24,66	0,08	-0,03	0,04
ADAPT2	1,21	0,96	22,13	0,13	ADAPT2	1,24	0,99	22,85	0,09	-0,03	0,04
ABSORT1	1,2	0,93	23,88	0,23	ABSORT1	1,21	0,94	23,97	0,21	-0,02	0,02
ADAPT1	1,28	1,02	24,3	0,1	ADAPT1	1,31	1,05	24,9	0,06	-0,03	0,04
ADAPT3	1,4	1,11	31,26	0,11	ADAPT3	1,42	1,12	31,48	0,09	-0,02	0,03
ABSORT2	1,14	0,91	22,52	0,23	ABSORT2	1,16	0,93	22,78	0,2	-0,02	0,03
ABSORT4	1,17	0,94	22,11	0,17	ABSORT4	1,2	0,96	22,55	0,13	-0,03	0,04
ABSORT3	1,21	0,94	24,39	0,24	ABSORT3	1,23	0,96	24,8	0,22	-0,02	0,03
INOVT3	1,5	1,2	42,24	0,17	INOVT3	1,52	1,21	42,17	0,15	-0,02	0,02
INOVT1	1,55	1,24	42,68	0,15	INOVT1	1,56	1,25	43	0,13	-0,01	0,01
INOVT2	1,57	1,25	49,34	0,16	INOVT2	1,58	1,24	48,7	0,15	-0,01	0,01
INOVM3	1,24	0,97	25,39	0,15	INOVM3	1,26	0,98	25,64	0,12	-0,02	0,03
INOVM2	1,2	0,94	22,92	0,19	INOVM2	1,23	0,96	23,37	0,14	-0,03	0,04
INOVM1	1,28	1,02	25,92	0,18	INOVM1	1,32	1,04	26,49	0,13	-0,04	0,05
CAPREL2	1,21	0,94	23,09	0,17	CAPREL2	1,23	0,95	23,47	0,14	-0,02	0,03

Tabela 23 – Comparação modelo proposto e modelo naive (Continua).

MODELO PLS					MODELO LM					RESULTADOS DA COMPARAÇÃO	
INDICADOR	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	INDICADOR	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	(RMSE Modelo proposto) menos (RMSE LM)*	Q ² _predict**
CAPREL4	1,15	0,9	22,11	0,32	CAPREL4	1,17	0,91	22,09	0,29	-0,02	0,03
CAPREL1	1,09	0,82	18,77	0,08	CAPREL1	1,1	0,83	19,11	0,07	-0,01	0,01
CAPREL6	1,13	0,89	19,51	0,17	CAPREL6	1,16	0,91	20,06	0,13	-0,03	0,04
CAPREL3	1,09	0,86	21,46	0,31	CAPREL3	1,1	0,85	21,03	0,3	0	0,01
SANIT5	0,42	0,19	3,31	0	SANIT5	0,42	0,2	3,38	-0,02	0	0,02
SANIT9	0,72	0,48	8,68	0,02	SANIT9	0,73	0,49	8,79	0	-0,01	0,03
SANIT4	0,87	0,61	11,37	0,02	SANIT4	0,88	0,62	11,51	-0,01	-0,01	0,03
SANIT1	0,63	0,46	7,7	0,03	SANIT1	0,64	0,46	7,74	0,01	-0,01	0,02
SANIT3	0,99	0,72	16,04	0,08	SANIT3	0,99	0,69	15,53	0,08	0	0
SANIT7	0,75	0,51	9,18	0,05	SANIT7	0,76	0,51	9,14	0,02	-0,01	0,03
COLAB3	0,92	0,69	26,43	0,81	COLAB3	0	0	0	1	0,92	-0,19
COLAB2	0,95	0,67	24,45	0,79	COLAB2	0	0	0	1	0,95	-0,21
COLAB1	1,2	0,87	31,54	0,64	COLAB1	0	0	0	1	1,2	-0,36
TIC1	0,89	0,64	21,27	0,81	TIC1	0	0	0	1	0,89	-0,19
TIC3	0,79	0,55	17,17	0,84	TIC3	0	0	0	1	0,79	-0,16
TIC2	0,78	0,54	16,67	0,85	TIC2	0	0	0	1	0,78	-0,15
COSERV5	1,04	0,74	23,96	0,75	COSERV5	0	0	0	1	1,04	-0,25
COSERV3	1,2	0,85	34,28	0,67	COSERV3	0	0	0	1	1,2	-0,33
COSERV4	0,92	0,62	20,93	0,81	COSERV4	0	0	0	1	0,92	-0,19
INOOUT3	1,34	1,06	28,81	0,08	INOOUT3	1,37	1,07	29,15	0,03	-0,03	0,05
INOOUT5	1,6	1,29	42,35	0,06	INOOUT5	1,61	1,27	41,73	0,04	-0,02	0,02

Tabela 23 – Comparação modelo proposto e modelo naive (Conclusão).

MODELO PLS					MODELO LM					RESULTADOS DA COMPARAÇÃO	
INDICADOR	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	INDICADOR	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	(RMSE <i>Modelo proposto</i>) menos (RMSE <i>LM</i>)*	Q ² _predict**
INOOUT4	1,4	1,15	33,08	0,11	INOOUT4	1,42	1,13	32,28	0,1	-0,01	0,01
INOOUT2	1,16	0,85	21,24	0,06	INOOUT2	1,17	0,88	21,42	0,04	-0,01	0,02
POEXC2	1,5	1,22	37,73	0,1	POEXC2	1,52	1,21	37,32	0,07	-0,02	0,03
POEXC4	1,57	1,26	44,18	0,12	POEXC4	1,6	1,28	44,23	0,09	-0,03	0,03
POEXC3	1,58	1,27	41,86	0,08	POEXC3	1,62	1,3	42,12	0,04	-0,03	0,04
POEXC6	1,3	1,04	26,92	0,09	POEXC6	1,34	1,06	27,4	0,04	-0,04	0,05
PFIN2	1,56	1,23	43,41	0,01	PFIN2	1,57	1,24	43,65	0	-0,01	0,01
PFIN4	1,45	1,15	35,95	0	PFIN4	1,48	1,17	36,27	-0,03	-0,02	0,03
PFIN1	1,45	1,13	35,04	0,01	PFIN1	1,45	1,14	35,16	0	-0,01	0,01
PFIN5	1,57	1,25	48,21	0,02	PFIN5	1,59	1,27	48,49	-0,01	-0,02	0,02
PFIN3	1,46	1,12	37,72	0,02	PFIN3	1,47	1,14	38	0,01	-0,01	0,02

Nota: * se negativo, o RMSE do *naive* é maior; ** se positivo, alto poder preditivo.

Fonte: Do autor (2021).

Nota-se que o *SmartPLS* não estima o modelo *naive* para variáveis latentes (construtos). Nesse caso, a análise do poder de previsão se dá pela análise do Q^2_{predict} , que deve ser maior ou igual a 0 (TABELA 24). Os resultados apontam que o modelo proposto tem alto poder de previsão.

Tabela 24 – Poder preditivo dos construtos do modelo proposto.

CONSTRUTO	RMSE	MAE	Q^2_{predict}
AMBIDESTRIA	0,914	0,745	0,177
CAP ABSORTIVA	0,864	0,674	0,265
CAP INOVATIVA	0,889	0,697	0,220
CAP RELACIONAL	0,827	0,631	0,329
CAP SANIT	0,986	0,656	0,064
COLABORAÇÃO	0,357	0,260	0,874
COMPETÊNCIAS_DE TI	0,317	0,225	0,900
COSSERVIÇOS	0,341	0,241	0,885
EXPLOITAÇÃO	0,935	0,765	0,138
EXPLORAÇÃO	0,928	0,755	0,153
INOV MANUTENÇÃO	0,906	0,701	0,190
INOV TRANSFORM	0,911	0,728	0,179
PERF INOVAÇÃO	0,953	0,740	0,109
PERF OP EXCEÇÃO	0,940	0,748	0,133
PERF. FINANCEIRA	0,999	0,787	0,016
PERF_ORGANIZAC	0,927	0,745	0,151

Fonte: Do autor (2021).

5.3.2.4 Matriz Importância-Performance (Matriz de Prioridades)

A abordagem *PLS-SEM* é particularmente útil quando o estudo enfoca a análise dos principais fatores que *explicam* um determinado construto-alvo (RINGLE; SARSTEDT, 2014, grifo meu).

A análise do mapa importância-*performance* (IPMA, *importance-performance matrix*, também chamada de mapa de impacto-*performance*, ou análise do mapa de prioridade) traz uma abordagem bastante útil para tomada de decisões gerenciais. Seus resultados disponibilizam informações adicionais às comumente relatadas em pesquisas que usam o *PLS-SEM*, ao estimar os valores médios dos escores de variáveis latentes.

Ringle e Sarstedt (2014) explicam que a matriz importância-*performance* contrapõe, em termos da formação de (impacto em) um construto-alvo, (1) os efeitos totais dos construtos que

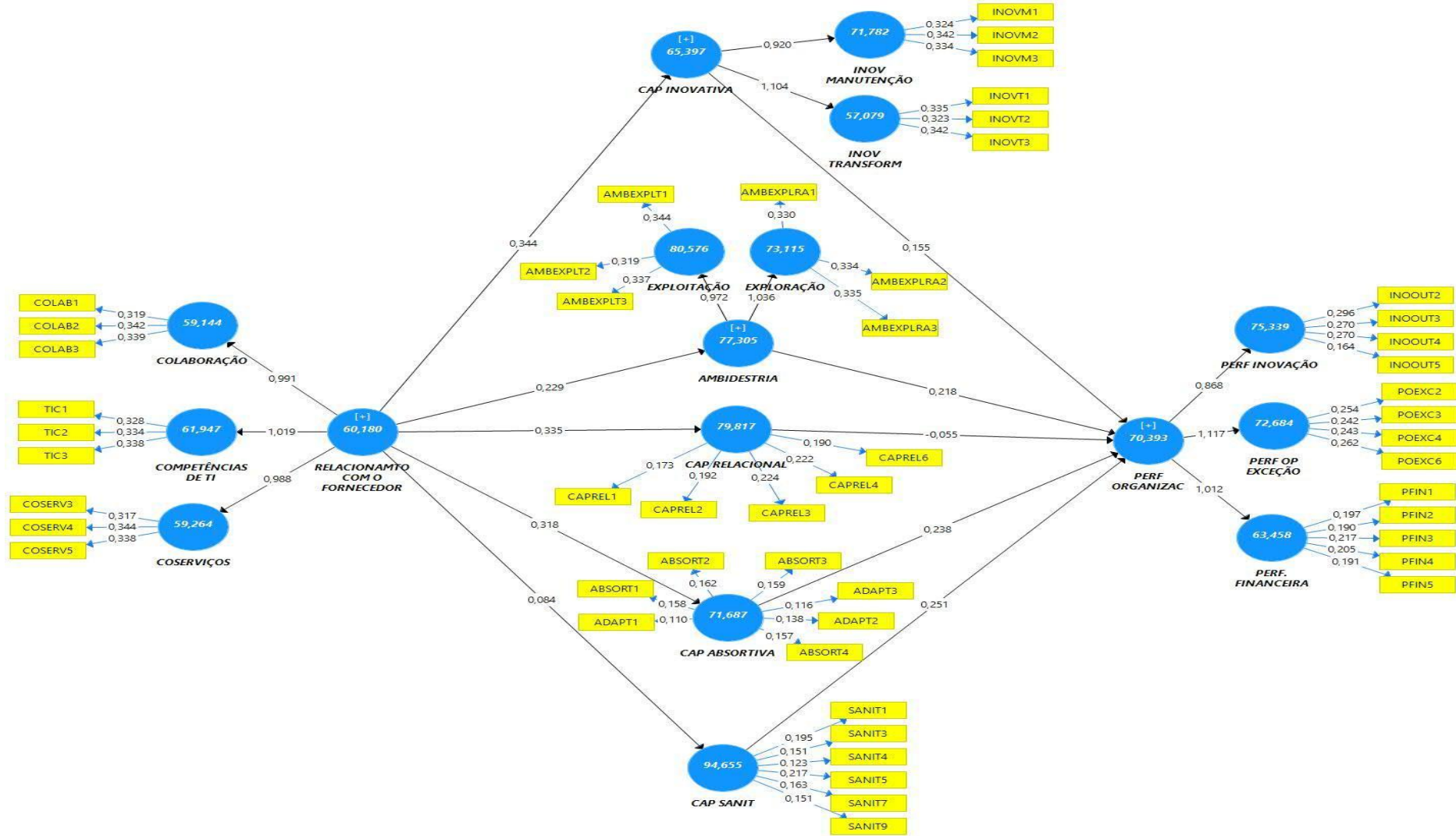
lhes são antecedentes (*importância*) aos (2) escores médios desses antecedentes (*performance*). O objetivo é identificar antecedentes que têm uma importância relativa alta (efeito total forte) para o construto-alvo, mas, que, ao mesmo tempo, tem uma *performance* relativa baixa (escore médio baixo). De posse das informações dadas pela matriz importância-*performance*, é possível evidenciar ações gerenciais prioritárias para melhorar o construto-alvo.

Em termos de interpretação dos resultados, deve-se focar os construtos do baixo quadrante direito, no mapa de prioridades. Isso porque tais construtos têm importância alta para o construto-alvo, mas exibem, também, uma *performance* ruim. Consequentemente, há um alto potencial de melhoria da *performance* dos construtos que estejam nesse quadrante. Por outro lado, construtos que tem importância baixa, em comparação aos demais, não devem ser objetivo de ações gerenciais prioritárias (RINGLE; SARSTEDT, 2014). Adicionalmente, ressalta-se que construtos muito importantes e que também já apresentam *performance* alta não devem ser alvo de ações gerenciais, visto que melhorar ainda mais a *performance* necessitaria um investimento muito alto da firma (RODRIGUES, 2016). Como já dito, o foco deve ser nas variáveis de alta importância e baixas *performances*, com espaço para melhorias.

Adicionalmente, é possível fazer uma análise semelhante para os indicadores, o que permite a identificação de áreas mais importantes para atuação gerencial e tomada de ações específicas.

No diagrama de prioridades (FIGURA 14), valores dentro das variáveis latentes indicam a *performance* do construto, enquanto as setas para os indicadores mostram os pesos não-padronizados dos itens, independentemente de serem reflexivos ou formativos. Capacidade Sanitária é o mais importante.

Figura 14 – Diagrama de importância e performance para Performance Organizacional.



Fonte: Adaptado de SmartPLS – PLSPrediction (2021).

A Tabela 25 evidencia o cálculo da média das importâncias e *performances* de construtos predecessores ao construto-alvo *Performance Organizacional*. A partir dela, é possível traçar as linhas de médias (RINGLE; SARSTEDT, 2014). A média da *performance* dos predecessores foi de 74,84%, em uma escala de 0 a 100 e a média da importância foi de 0,16.

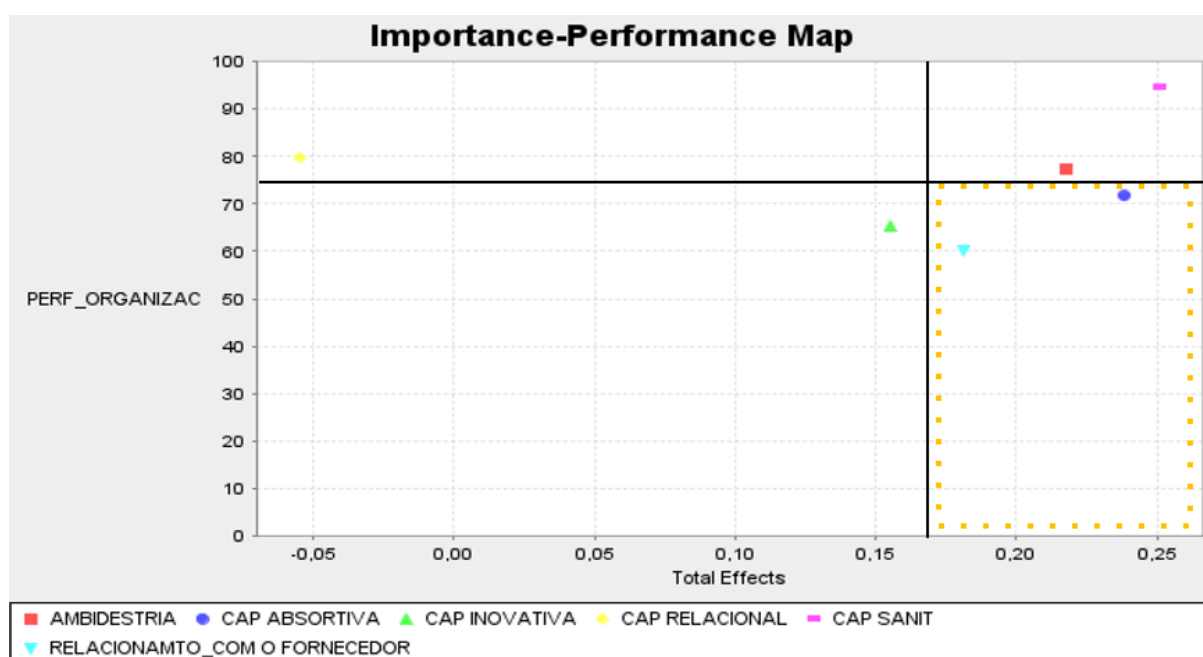
Tabela 25 – Importância-Performance de antecedentes do Construto Performance Organizacional.

Construtos	Performances	Importâncias
AMBIDESTRIA	77,305	0,218
CAP ABSORTIVA	71,687	0,238
CAP INOVATIVA	65,397	0,155
CAP RELACIONAL	79,817	-0,055
CAP SANIT	94,655	0,251
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR	60,180	0,181
Média	74,840	0,164

Fonte: Do autor (2021).

O Gráfico 3 representa a matriz de importância e *performance* dos construtos, em relação à *Performance Organizacional*.

Gráfico 3 – Mapa de prioridades de antecedentes do Construto Performance Organizacional.



Fonte: Do autor (2021).

No Gráfico 3, o eixo X é o de importância e o Y é a *performance* (dos antecessores no construto-alvo *Performance Organizacional*). Nota-se que o antecessor mais importante, isto é, a ser *priorizado em ações gerenciais* para melhorar a *Performance Organizacional* é o construto proposto por esta tese, Capacidade Sanitária. No entanto, este já tem boa *performance*, 94,65%, é, portanto, desnecessário melhorar o que é o mais importante para prever *performance* organizacional. Rodrigues (2016) argumenta, ainda, que em casos de construtos importantes e que já têm boa *performance*, melhorar ainda mais o desempenho seria muito custoso para as firmas.

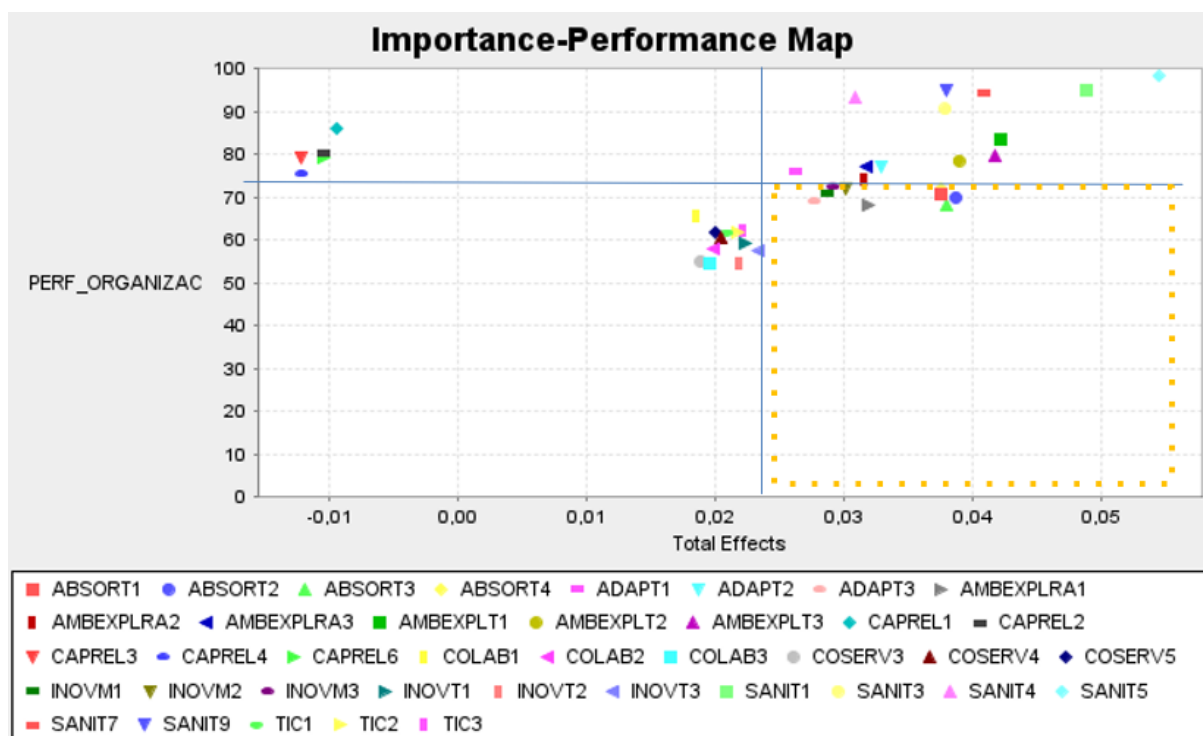
Assim, gerencialmente, o foco deve ser em construtos importantes, mas com *performances* baixas, isto é, o quadrante inferior direito do Gráfico 3, marcado com uma linha tracejada laranja. O Gráfico 3 mostra que a prioridade de ação gerencial, portanto, deve ser a Capacidade Absortiva, cuja *performance* (71,6%) ainda está abaixo da média e é um construto importante ($=0,24$, isto é, acima da média). Lembrando que foi necessário “unir” a Capacidade Adaptativa à Absortiva, visto que os dados na análise do modelo de mensuração demonstraram que não havia discriminação entre eles, sabe-se que esse antecessor diz respeito à capacidade de leitura do ambiente externo e sua adaptação para usar as informações nele coletadas. Ou seja, os hotéis devem priorizar atuar nessas habilidades de forma a e ganhar uma *performance* melhor.

Também deve ser dar atenção ao Relacionamento com os Fornecedores, isto é, a Colaboração, Competências de TI e Cosserviços para melhorar a *performance* organizacional. Há bastante espaço para melhorar o desempenho dessa variável (atualmente igual a 60,18%, a menor dentre todos) e é um construto que tem importância para a *Performance Organizacional*. Esse resultado está totalmente de acordo com a teoria, que vem ressaltando o relacionamento como uma variável-chave para vantagem competitiva (GROONROOS, 2016). Nesse sentido, as proposições teóricas já ressaltam que, em busca de diferenciação, as firmas devem se inserir em redes, buscando colaboração (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014), integração tecnológica aos fornecedores e gerando valor por meio da cocriação (VARGO; LUSCH, 2004).

Identificados os construtos antecedentes que devem ter prioridade em ações gerenciais que visem melhorar a *Performance Organizacional*, isto é, Capacidade Absortiva e Relacionamento com fornecedores, é possível aprofundar e especificar ainda mais a análise (RINGLE; SARSTEDT, 2014), ao se avaliar a importância e relevância dos indicadores desses construtos. Isso leva a um novo escrutínio do Mapa de Importância-*Performance* de Indicadores (GRÁFICO 4). Percebe-se que o quadrante inferior direito estão os indicadores de maior

importância para a previsibilidade de *Performance Organizacional*, mas que têm desempenho inferior à média de *performance* de previsibilidade (73,29) (TABELA 26).

Gráfico 4 – Mapa de prioridades de indicadores não-padronizados.



Fonte: Do autor (2021).

Tabela 26 – Performance de Previsibilidade de indicadores não padronizados (Continua).

INDICADORES	PERFOMANCE	IMPORTÂNCIA
ABSORT1	70,625	0,038
ABSORT2	69,896	0,039
ABSORT3	68,229	0,038
ABSORT4	72,135	0,038
ADAPT1	76,094	0,026
ADAPT2	77,135	0,033
ADAPT3	69,115	0,028
AMBEXPLRA1	68,021	0,032
AMBEXPLRA2	74,010	0,031
AMBEXPLRA3	77,240	0,032
AMBEXPLT1	83,385	0,042
AMBEXPLT2	78,490	0,039
AMBEXPLT3	79,688	0,042
CAPREL1	85,937	-0,009
CAPREL2	80,469	-0,011
CAPREL3	79,167	-0,012

Tabela 26 – Performance de Previsibilidade de indicadores não padronizados (Conclusão).

INDICADORES	PERFOMANCE	IMPORTÂNCIA
CAPREL4	75,573	-0,012
CAPREL6	79,323	-0,010
COLAB1	65,365	0,018
COLAB2	57,917	0,020
COLAB3	54,531	0,020
COSERV3	55,000	0,019
COSERV4	60,677	0,020
COSERV5	61,823	0,020
INOVM1	70,885	0,029
INOVM2	72,031	0,030
INOVM3	72,396	0,029
INOVT1	59,219	0,022
INOVT2	54,635	0,022
INOVT3	57,292	0,023
SANIT1	94,896	0,049
SANIT3	90,521	0,038
SANIT4	93,177	0,031
SANIT5	98,229	0,054
SANIT7	94,427	0,041
SANIT9	94,792	0,038
TIC1	61,667	0,021
TIC2	61,927	0,022
TIC3	62,240	0,022
MÉDIA	73,287	0,025

Fonte: Do autor (2021).

O Gráfico 4 e a Tabela 26 evidenciam que ABSORT1 (O hotel conta com procedimentos eficazes para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo), ABSORT2 (O hotel conta com procedimentos eficazes para incorporar oportunidades identificadas no ambiente externo aos seus processos e produtos/serviços), ABSORT3 (O hotel conta com procedimentos eficazes para minimizar ameaças identificadas no ambiente externo) e ADAPT3 (O hotel adota rapidamente novas técnicas de marketing) são os itens que merecem atenção dos gestores, já que são importantes mas têm baixas *performances*. Gestores poderiam, por exemplo, fazer levantamentos mais precisos do ambiente externo, por meio de parceiros especializados em planejamento estratégico e em marketing. Sabe-se que o marketing digital, *inbound marketing* é uma tendência, assim como *Business Analytics*, que são ferramentas que poderiam ajudar os hotéis.

5.4 Análise Multigrupos

Muitas vezes, em uma amostra total, é possível perceber que há segmentos diferentes de respondentes. Nesses casos, torna-se relevante verificar se há diferenças significativas entre grupos, no modelo estrutural. O uso de da Modelagem multigrupos no *PLS-SEM* é adequado para fazer tal aferição. Nesse caso, divide-se o banco de dados a partir da variável categórica de agrupamento. Isso feito, deve-se garantir que cada segmento tenha, por amostra mínima, um valor de 10 vezes o construto mais endógeno do modelo. Ressalta-se que o *software* compara os grupos 2 a 2, por vez (HAIR *et al.*, 2017).

Após a segmentação do banco de dados, que pode ser por escolha do pesquisador ou usando o algoritmo *FIMIX*, disponibilizado pelo *software*, em que o critério é a similaridade das respostas, roda-se a *MGA-PLS*. Para isso, segundo Balle (2019), é necessário atestar a invariância dos dados entre os grupos, segundo os critérios de modelo de mensuração, isto é, validade convergente (AVE), confiabilidade simples (*alfa de Cronbach*), confiabilidade composta (CR) e rho-A. A partir daí, os coeficientes estruturais são comparados, por teste t, em termos de haver ou não diferenças significativas entre os dois grupos (HAIR *et al.*, 2017).

Além disso, os autores ponderam que cada grupo deve ter uma subamostra mínima de 10 casos vezes o construto mais endógeno. No caso desta tese, a *Performance Organizacional* tem 5 antecedentes, portanto, para ser factível, cada subgrupo deve ter no mínimo 50 casos.

Domingos (2020) estudou, com pesquisa exploratória qualitativa, capacidades dinâmicas na hotelaria na região de Porto de Galinhas (PE). Segundo o autor, é possível que haja diferença nas capacidades dinâmicas em função do tamanho dos estabelecimentos e do tempo de existência. Assim, a partir das proposições de Domingos (2020), a avaliação das estatísticas descritivas e as possibilidades que os dados ofereciam, optou-se por fazer 2 análises multigrupos, a saber (1) tempo de mercado do meio de hospedagem e (2) número de unidades habitacionais do estabelecimento.

Usando o número de unidades habitacionais como critério de divisão do banco de dados, foram criados 2 grupos, quais sejam (1) até 50 UHs, com 193 estabelecimentos e (2) Mais de 50 UHs, com 127 estabelecimentos. Optou-se por essa distribuição por ser a que mais uniformizava o tamanho dos grupos, em termos de casos.

Usando o tempo de atuação do estabelecimento no mercado como critério de divisão do banco de dados, foram criados 2 grupos, quais sejam (1) até 15 anos de atuação, com 158 estabelecimentos e (2) Mais de 16 anos de atuação, com 162 estabelecimentos. Optou-se por essa distribuição por ser a que mais uniformizava o tamanho dos grupos, em termos de casos.

Na análise da invariância, a hipótese nula do teste assume variâncias iguais entre os grupos. Ou seja, ao aceitar H0 (p-valor maior que o nível de significância adotado), verifica-se a invariância entre as duas subamostras. A Tabela 27 mostra o resultado do p-valor da diferença de critérios entre os modelos, e todos maiores que 0,05, atestando a invariância dos 2 modelos.

Tabela 27 – Análise da variância dos grupos.

CONSTRUTOS	GRUPOS DE UHs				GRUPOS DE TEMPO DE ATUAÇÃO DO HOTEL			
	AVE	CR	ALFA DE CRONBACH	RHO_A	AVE	CR	ALFA DE CRONBACH	RHO_A
	p-Value new (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	p-Value new (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	p-Value new (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	p-Value new (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	p-Value new (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	p-Value new (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	p-Value new (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	p-Value new (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)
AMBIDESTRIA	0,433	0,460	0,487	0,398	0,150	0,158	0,168	0,133
CAP ABSORTIVA	0,823	0,810	0,786	0,786	0,258	0,255	0,238	0,435
CAP INOVATIVA	0,112	0,114	0,114	0,153	0,171	0,176	0,178	0,171
CAP RELACIONAL	0,746	0,772	0,830	0,656	0,204	0,204	0,204	0,121
CAP SANIT	0,099	0,100	0,097	0,183	0,154	0,167	0,168	0,554
COLABORAÇÃO	0,294	0,304	0,311	0,237	0,863	0,864	0,861	0,680
COMPETÊNCIAS_DE TI	0,136	0,140	0,144	0,160	0,359	0,359	0,359	0,342
COSSERVIÇOS	0,236	0,139	0,143	0,154	0,640	0,642	0,636	0,595
EXPLOITAÇÃO	0,112	0,203	0,302	0,403	0,168	0,172	0,179	0,135
EXPLORAÇÃO	0,986	0,978	0,965	0,983	0,946	0,954	0,970	0,998
INOV MANUTENÇÃO	0,860	0,858	0,857	0,849	0,862	0,863	0,862	0,852
INOV TRANSFORM	0,361	0,363	0,366	0,372	0,722	0,725	0,726	0,679
PERF INOVAÇÃO	0,161	0,173	0,191	0,425	0,204	0,217	0,225	0,245
PERF OP EXCEÇÃO	0,147	0,158	0,176	0,138	0,121	0,127	0,131	0,169
PERF. FINANCEIRA	0,826	0,835	0,841	0,868	0,370	0,377	0,375	0,321
PERF_ORGANIZAC	0,130	0,141	0,193	0,121	0,713	0,732	0,642	0,472
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR	0,123	0,144	0,204	0,204	0,729	0,737	0,756	0,610

Fonte: Do autor (2021).

Atestada a invariância dos dados entre os grupos, de acordo com os critérios indicados Balle (2019) e Hair *et al.* (2017), prosseguiu-se a análise das diferenças no modelo estrutural (TABELA 28). Nesse caso, para verificar se as diferenças eram significativas, testou-se o seguinte:

- *H0 = não há diferenças estatisticamente significativas nas relações entre os grupos*
- *H1 = há diferença estatisticamente significativa entre os grupos*

Assim, um p-valor menor que a significância indica diferenças entre as amostras.

Tabela 28 – Análise multigrupos para efeitos totais das diferenças (Continua).

RELAÇÕES DO MODELO	GRUPOS DE UHS			GRUPOS DE TEMPO DE ATUAÇÃO DO HOTEL		
	Diferença entre coeficientes de caminho (ATE 50UH - MAIS QUE 51UH)	t-Value (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	p-Value (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	Diferença entre coeficientes de caminho (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO - MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	t-Value (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	p-Value (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)
AMBIDESTRIA -> EXPLOITAÇÃO	0,008	0,456	0,649	-0,032	1,897	0,059*
AMBIDESTRIA -> EXPLORAÇÃO	-0,027	0,993	0,322	-0,030	1,146	0,253
AMBIDESTRIA -> PERF_ORGANIZAC	0,056	0,412	0,680	-0,106	0,794	0,428
CAP ABSORTIVA -> PERF_ORGANIZAC	0,106	0,710	0,478	0,332	2,161	0,031**
CAP INOVATIVA -> INOV MANUTENÇÃO	-0,030	1,429	0,154	-0,030	1,437	0,152
CAP INOVATIVA -> INOV TRANSFORM	-0,035	1,569	0,118	-0,033	1,561	0,119
CAP RELACIONAL -> PERF_ORGANIZAC	0,103	0,834	0,405	-0,041	0,339	0,735
CAP SANIT -> PERF_ORGANIZAC	-0,138	1,241	0,216	-0,184	1,738	0,083*
INOV TRANSFORM -> PERF_ORGANIZAC	-0,131	1,085	0,279	-0,124	0,932	0,352
PERF_ORGANIZAC -> PERF INOVAÇÃO	0,007	0,076	0,940	-0,123	1,212	0,226
PERF_ORGANIZAC -> PERF OP EXCEÇÃO	0,014	0,281	0,779	-0,070	1,478	0,140

Tabela 28 – Análise multigrupos para efeitos totais das diferenças (Conclusão).

RELAÇÕES DO MODELO	GRUPOS DE UHS			GRUPOS DE TEMPO DE ATUAÇÃO DO HOTEL		
	Diferença entre coeficientes de caminho (ATE 50UH - MAIS QUE 51UH)	t-Value (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	p-Value (ATE 50UH vs MAIS QUE 51UH)	Diferença entre coeficientes de caminho (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO - MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	t-Value (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)	p-Value (ATÉ 15 ANOS ATUAÇÃO vs MAIS DE 16 ANOS ATUAÇÃO)
PERF_ORGANIZAC -> PERF. FINANCEIRA	-0,133	1,034	0,302	0,132	1,218	0,224
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> AMBIDESTRIA	0,093	0,926	0,355	-0,157	1,589	0,113
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP ABSORTIVA	-0,022	0,243	0,808	0,048	0,563	0,574
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP INOVATIVA	-0,013	0,135	0,893	-0,043	0,460	0,646
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP RELACIONAL	-0,023	0,290	0,772	0,097	1,252	0,212
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> CAP SANIT	-0,012	0,120	0,905	-0,098	1,023	0,307
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> COLABORAÇÃO	0,037	1,918	0,056*	0,009	0,548	0,584
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> COMPETÊNCIAS_DE TI	0,029	1,635	0,103*	-0,001	0,083	0,934
RELACIONAMTO_COM O FORNECEDOR -> COSSERVIÇOS	0,065	2,978	0,003**	-0,006	0,373	0,709

Nota: * significante a 10%; ** significante a 5%.

Fonte: Do autor (2021).

Em relação ao número de UHs, a análise da Tabela 28 mostra que as diferenças entre os grupos de estabelecimentos por UHs não ocorreram nas relações estruturais, contrariando Domingos (2020). As diferenças se limitaram às relações entre o construto Relacionamento com Fornecedores e suas respectivas dimensões. Assim, em estabelecimentos menores, que têm até 50UH, as dimensões de Relacionamento com fornecedores têm maior saliência, ou seja, são mais evidentes. Portanto, conclui-se que, para a amostra total pesquisada, o tamanho do estabelecimento não influencia nos resultados do modelo. É possível que isso tenha se dado porque o setor de hotelaria provavelmente seja campo fértil para que o isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005) ocorra. Afinal, muitos gestores e/ou proprietários de estabelecimentos menores são pessoas que resolvem empreender nesse campo, até por buscar morar em um certo destino, que é ou se tornou turístico, por gostar de lidar com pessoas, dentre outros motivos. O que se sugere é que nem sempre a gestão de pequenos negócios de hospedagem é profissional. Nesses casos, o isomorfismo mimético se manifesta, já que o imitar experiências que deram certo pode parecer um caminho adequado e socialmente legitimado.

Já em relação ao tempo de atuação do estabelecimento no mercado, em estabelecimentos com mais de 16 anos, a Exploração é uma dimensão mais saliente da Ambidestria do que em estabelecimentos mais recentes. Possivelmente, estabelecimentos que têm mais tempo de atuação se encontram mais bem estruturados ao longo do tempo, têm mais condições de articular as competências internas, de refinar as ações e de aumentar a eficiência. Além disso, para esses dois grupos, foi possível perceber diferenças estruturais, isto é, a Capacidade Absortiva em grupos mais recentes tem maior impacto na *Performance Organizacional*, corroborando as proposições de Domingos (2020). Considerando que Capacidade Absortiva aqui diz respeito tanto à avaliação de oportunidades e ameaças (capacidade adaptativa) quanto à absorção de conhecimentos (capacidade absorptiva), pode-se inferir que estabelecimentos mais recentes têm que fazer menos adaptações ao mercado. Por exemplo, hotéis com menos tempo de existência podem ter uma gestão mais descentralizada, menos burocrática, com processos mais ágeis, melhorando a *performance*.

Por outro lado, houve também diferença na relação estrutural Capacidade Sanitária e *Performance Organizacional*. Nesse caso, ao contrário, em estabelecimentos mais antigos no mercado, essa relação é mais forte. Uma possível explicação é o fato de que, por terem mais tempo de atuação, provavelmente já passaram por problemas sanitários como gripe suína, H1N1, surtos de malária, de dengue, dentre outros. Assim, conseguem passar mais segurança aos clientes, se adaptando mais facilmente aos cenários e isso impacta mais fortemente a *performance*.

Por fim, feitas as análises e discussões do modelo proposto, já é possível fazer as considerações finais desta tese.

6 CONCLUSÃO

A presente tese alcançou o objetivo aqui proposto, respondendo ao problema de pesquisa ao trazer como resultados que tanto o Relacionamento com os Fornecedores quanto as Capacidades Dinâmicas (absortiva, inovativa, sanitária e ambidestria – aqui tratada como capacidade) influenciam positivamente a *Performance* Organizacional, nas suas vertentes financeira, em operações de exceção e em inovação. Nota-se que a capacidade relacional não se mostrou uma capacidade significativa para a *performance*, o que surpreende, haja vista, a literatura contemporânea.

Por outro lado, o ano da coleta dos dados foi marcado por uma pandemia com efeitos devastadores para o setor de meios de hospedagem. Nesse sentido, é provável que o contexto tenha tornado essa relação entre Capacidade Relacional e *Performance* sem relevância, visto que para a maioria dos hotéis, o objetivo maior do ano de 2020 foi sobreviver à crise.

Mesmo assim, foi possível pontuar algumas contribuições e implicações do trabalho desenvolvido, apresentados em seguida.

6.1 Contribuições acadêmicas teóricas e metodológicas

A tese foi motivada por uma aparente lacuna na literatura acadêmica que trata o setor hoteleiro, especificamente, sobre a importância de estar em rede e de se gerenciar bem seus recursos para obter vantagem competitiva e desempenho superior.

Assim, sob as lentes teóricas da teoria baseada em recursos e de redes colaborativas verticais, fez-se uma análise bibliométrica do tema, que culminou, com auxílio de *software*, em um modelo de três grandes dimensões: relacionamento, capacidades dinâmicas e *performance* organizacional. Ao testá-lo, optou-se por (1) propor dois construtos inéditos na literatura, capacidade sanitária e *performance* em operações de exceção, ambos referentes ao contexto de pandemia vivenciado em 2020; (2) tratar a ambidestria como uma capacidade dinâmica e (3) testar um modelo inédito de relações entre construtos, afim de explicar e prever a *performance* de meios de hospedagem.

As escalas dos construtos inéditos foram validadas, em termos de confiabilidade e validades de face, convergente, discriminante e nomológica. Dessa forma, houve inovação ao propor como medir os construtos inéditos.

Além disso, os resultados mostraram que o modelo proposto e testado se mostrou adequado, na medida em que apenas uma hipótese (Capacidade Inovativa impacta

positivamente Performance Organizacional) não foi suportada. Cumpre salientar, também, que o modelo apresentou bom poder explicativo e preditivo.

6.2 Implicações gerenciais

Um dos principais objetivos de pesquisas conclusivas é auxiliar na tomada de decisão. Assim, cabe ressaltar aqui os resultados trazidos por essa tese que podem ajudar os gestores.

Por outro lado, o construto capacidade sanitária foi o de maior média dentre os demais, o que indica que os hotéis têm se adaptado adequadamente às normativas sanitárias do MTur (MTUR, 2020).

Observou-se que relacionamento com fornecedores é um ótimo preditor de capacidades dinâmicas, com efeitos médios e grandes, exceto para Capacidade Sanitária (efeito pequeno). Isso pode ser explicado pela recenticidade do fenômeno e pelo fato de que se mensurou Capacidade Sanitária de acordo com o certificado do MTur, ou seja, realmente pouco dependente dos fornecedores estratégicos de soluções nesse aspecto. Espera-se que, futuramente, de modo preventivo, os meios de hospedagem possam melhorar a capacidade sanitária a partir de ideias e soluções de fornecedores, por exemplo, robôs de higienização, dentre outros.

A pandemia da COVID-19 teve particular impacto no turismo, portanto, gestores estressados, pressionados, receosos de perderem emprego, bem como proprietários igualmente preocupados responderam a esse questionário. A capacidade adaptativa (análise do ambiente externo) ficou em segundo plano. Acredita-se, portanto, que isso pode ter sido a explicação do agrupamento das capacidades absorptiva e adaptativa, com maior destaque (maior variância explicada) para a absorptiva, já que os gestores parecem ter tentado absorver as melhores práticas do setor, para enfrentar os desafios trazidos pela COVID-19. Além disso, cabe lembrar que os indicadores da capacidade adaptativa e absorptiva, semanticamente, eram similares.

Em termos de média, percebeu-se que as médias dos indicadores giraram em torno de 5, numa escala de 1 a 7, evidenciando um posicionamento médio em termos dos construtos. No entanto, as dimensões de relacionamento estão com médias baixas, evidenciando a necessidade de se trabalhar melhor a colaboração e as competências de TI e serviços. Além disso, a inovação transformativa (radical) e *performance* financeira também tiveram médias menores, certamente evidenciando questões relativas aos desafios trazidos pela Covid-19. Em momentos de crise, a inovação radical perde importância, e é pouco provável que os estabelecimentos queiram arriscar num contexto tão complicado. Melhor focar os processos que estão dando

certo. Em termos dos construtos inéditos da tese, a Capacidade Sanitária mostrou-se com a maior média, também provavelmente pela questão ambiental, em que protocolos sanitários se tornaram cruciais nas organizações.

Os resultados mostraram que relacionamento com o fornecedor impacta todas as capacidades dinâmicas aqui modeladas, exercendo maior influência nas capacidades relacional e absorptiva. Dessa forma, pode-se dizer que o relacionamento (colaboração, competências de TI e cosserviços) facilita a leitura ambiental e absorção de conhecimento. Assim, fortalecer a parceria com fornecedores traz vantagens aos meios de hospedagem. Analogamente, é a capacidade absorptiva a maior influenciadora da *performance* organizacional, seguida da ambidestria. Nota-se, portanto, o papel protagonista da absorção e disseminação de conhecimentos, tanto para fortalecer a parceria quanto para gerar vantagens competitivas para meios de hospedagem.

Cumpra salientar que o construto *performance* em operações de exceção mostrou-se uma importante dimensão do desempenho, portanto é interessante que os gestores se atentem aos seus indicadores.

As relações aqui testadas, além do poder explicativo, têm alto poder preditivo, ou seja, podem guiar os gestores em diferentes cenários, em que se consegue prever o que fomenta o crescimento do desempenho organizacional. Nesse contexto, a matriz importância-*performance* trouxe resultados que, para a *performance* organizacional, o construto de melhor desempenho e maior importância foi o aqui proposto, capacidade sanitária. Esse resultado é muito relevante, mostrando que incorporar o atendimento às questões sanitárias realmente diferencia o estabelecimento, isto é, a capacidade sanitária é um recurso valorizado e exclusivo.

Apesar dessa importância, como já tem elevado desempenho, o foco de ações gerenciais deve ser melhorar a capacidade absorptiva e o relacionamento com fornecedores, pois são construtos importantes e que ainda há margem para que apresentem melhor desempenho.

A análise por grupos (em UHs e em tempo de atuação no mercado) não mostrou nenhuma diferença nas hipóteses, evidenciando a robustez do modelo proposto. Em termos dos construtos de 2ª ordem, houve algumas diferenças. Quanto ao número de UHs, houve diferença entre o Relacionamento com o Fornecedor e suas dimensões, isto é, em meios de hospedagem com mais UHs, as competências de TI dos fornecedores são menos importantes, enquanto a cocriação em serviços (cosserviços) se tornam relevantes. Quanto ao tempo de atuação, nos meios de hospedagem que têm mais tempo de mercado (mais de 16 anos), a Exploração é uma dimensão mais saliente do que em estabelecimentos mais recentes. Possivelmente,

estabelecimentos que têm mais tempo de atuação se encontram mais bem estruturados ao longo do tempo, tendo mais facilidade para fazer melhorias do que buscar novidades.

6.3 Implicações sociais

Sabe-se que o *trade* turístico, se bem gerenciado, tem como consequência o desenvolvimento regional. O turismo é gerador de vários empregos, na hotelaria, na alimentação, nos transportes, em serviços adicionais relacionados às viagens, em eventos, em lazer e entretenimento. Obviamente, há impacto virtuoso em toda a cadeia de fornecimento de cada um desses subsetores. O somatório disso é o desenvolvimento regional. Órgãos públicos também se envolvem nisso, buscando trazer aos destinos aportes financeiros que fomentem ainda mais esse crescimento.

Nesse contexto, entender como os fornecedores dos hotéis impactam o seu desempenho, mediados pelo gerenciamento das capacidades dinâmicas, é muito relevante, já que um desempenho superior de meios de hospedagem pode contribuir para o desenvolvimento do destino.

Se hotéis ou pousadas aproveitarem suas capacidades, levando à satisfação de clientes, eles recomendarão as visitas. Da mesma forma, é possível que se meios de hospedagem implementarem práticas de responsabilidade social e ambiental, haja uma percepção saudável disso, uma vez que o estabelecimento e o destino podem se tornar referências positivas.

Ressalta-se que as capacidades sanitárias e o respectivo impacto positivo na *performance* do estabelecimento, inclusive indicadores de *performance* em operações de exceção, também referentes às questões sanitárias são fomentadores de desenvolvimento regional também, na medida em que protegem seus clientes e colaboradores, ajudando a disseminar boas práticas de gestão sanitária e preservando a saúde das pessoas, inclusive, da comunidade local.

Assim, os resultados desta tese podem contribuir para o desenvolvimento regional, para distribuição mais igual da renda na sociedade, para disseminação de cultura e desenvolvimento social.

6.4 Limitações

Toda pesquisa tem suas limitações e esta, desenvolvida em tempos de pandemia, provavelmente apresenta mais limitações do que se tivesse sido desenvolvida em outro ambiente.

Isso posto, optou-se por restringir as limitações em termos mais teóricos e metodológicos. Nesse sentido, em termos teóricos, possivelmente seria interessante ter pensado em outras dimensões do relacionamento com fornecedores, bem como outros construtos que antecedam as capacidades dinâmicas que não somente o relacionamento. Provavelmente, além da literatura, essas novas variáveis teriam vindo de um estudo exploratório prévio com os gestores, que não foi feito e, portanto, é uma limitação tanto teórica quanto metodológica desta tese.

Em termos metodológicos, poder-se-ia ter buscado outra escala para o construto capacidade adaptativa, que o diferenciasse mais da capacidade absorptiva. Adicionalmente, para esclarecer as hipóteses não suportadas, poderia ter sido necessário fazer uma triangulação de métodos, *a posteriori*, isto é, entrevistas com gestores para entender porque a capacidade relacional não foi um antecedente significativo do desempenho, uma vez que, na literatura, essa relação é bastante explorada.

Outra limitação foi a coleta ter sido por conveniência, ou seja, não probabilística, o que impede a generalização dos resultados aqui encontrados.

6.5 Sugestões de estudos futuros

Pode-se apontar como limitação o fato de o presente estudo ter sido transversal, isto é, com apenas uma coleta no tempo. Isso traz uma fotografia momentânea da realidade dos meios de hospedagem e seus relacionamentos, capacidades e desempenho. Especificamente, a coleta foi feita em 2020, ano de diversos desafios devido à pandemia da COVID-19, especialmente para o setor turístico. Muitos hotéis não puderam nem funcionar, dado os *lockdowns* locais impostos pelos governantes ou mesmo pelo fluxo mínimo de clientes. Muitos empregos foram perdidos e estabelecimentos até fecharam.

Uma possibilidade para se vencer essa barreira e entender a realidade do setor de forma mais global é empreender uma pesquisa longitudinal. Em pesquisas desse tipo, o acompanhamento dos mesmos estabelecimentos ao longo do tempo possibilita ter um quadro

mais geral e a tomada de decisões e as ações, portanto, se tornam menos pontuais e mais consistentes e dinâmicas, no tempo.

Apesar do esforço da presente tese na coleta de dados ao longo de todo o território brasileiro, alguns estados não estão aqui representados e outros estão sub-representados. Isso faz com que os resultados aqui expostos possam estar parcialmente viesados por questões regionais. Nessa perspectiva, um estudo futuro poderia empreender um esforço de coleta por quotas, trazendo, assim, realidades de todas as partes do território brasileiro. Isso feito, os dados poderiam ser analisados de forma mais segmentada.

Adicionalmente, como o relacionamento com os fornecedores se mostrou um antecedente relevante da *performance*, seria importante dar voz aos principais fornecedores dos hotéis, isto é, fazer um *survey* com as díades (fornecedor-hotel). Isso poderia trazer mais consistência à tomada de decisões e ajudar no fomento da colaboração, do planejamento das tecnologias de informação e do desenvolvimento de serviços em conjunto.

Por fim, entende-se que estudos exploratórios anteriores ao conclusivo, como entrevistas com gestores, com fornecedores e com clientes poderiam trazer novas perspectivas ao modelo e dados mais condizentes com as múltiplas realidades brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-MAKSOU, A.; KAMEL, H.; ELBANNA, S. Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, 59, p. 95-104, Oct 2016.
- ABOELMAGED, Mohamed. Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 184, p. 537-549, 2018.
- ABU-SALIM, T., SUNDARAKANI, B., LASRADO, F. The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes: Moderating and mediating the role of slack, **The TQM Journal**, v. 31, n. 6, p. 874-907, 2019. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0160>.
- ADAMS, Garry L.; LAMONT, Bruce T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. **Journal of knowledge management**, 2003.
- ADNER, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy, **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.
- ADOBOR, Henry. The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. **Business Horizons**, v. 49, n. 6, p. 473-486, 2006.
- AGYAPONG, A.; MENSAH, H. K.; AYUUNI, A. M. The moderating role of social network on the relationship between innovative capability and performance in the hotel industry. **International Journal of Emerging Markets**, 13, n. 5, p. 801-823, Nov 2018.
- AHUJA, Gautam. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative science quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.
- AKSOY, Lerzan; ALKIRE, Linda; CHOI, Sunmee; KIM, Peter Beomcheol; ZHANG, Lu. Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda. **Journal of Service Management**, v. 30, n.3, 2019.
- AL-AOMAR, Raid; ALSHRAIDEH, Hussam. A service-oriented material management model with green options. **Journal of Cleaner Production**, v. 236, p. 117557, 2019.
- AL-AOMAR, Raid; HUSSAIN, Matloub. An assessment of adopting lean techniques in the construct of hotel supply chain. **Tourism Management**, v. 69, p. 553-565, 2018.
- ALEGRE, Joaquín; CHIVA, Ricardo. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, vol. 51, n. 4, p. 491-507, 2013
- ALI, S.; PETERS, L. D.; KHAN, I. U.; ALI, W. *et al.* Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, Feb 2020.

- ALIPERTI, G., CRUZ, A. M. Investigating tourists' risk information processing. **Annals of Tourism Research**, v. 79, 2019. doi:10.1016/j.annals.2019.102803
- ARTHUR, Jeffrey B.; HERDMAN, Andrew O.; YANG, Jaewan. Which way to high performance? Comparing performance effects of high-performance work system components in small-to medium-sized establishments. **ILR Review**, 2019.
- ARYA, B.; LIN, Z.. Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures, **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 697-723, 2007.
- ASSAF, A. G.; JOSIASSEN, A.; WOO, L.; AGBOLA, F. W. *et al.* Destination characteristics that drive hotel performance: A state-of-the-art global analysis. **Tourism Management**, 60, p. 270-279, Jun 2017.
- ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999
- BALA, Hillol; MASSEY, Anne P.; MONTROYA, Mitzi M. The effects of process orientations on collaboration technology use and outcomes in product development. **Journal of Management Information Systems**, v. 34, n. 2, p. 520-559, 2017.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. **Redes de cooperação empresarial - estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC, [s. l.], ed. Edição Especial**, p. 203-227, 2004
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.
- BARNARD, C. I. **Organization and Management**: selected papers. Cambridge, Harvard University Press, 1956. 258 p.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17 n.1, p.99- 120, 1991
- BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BARRETO, L.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Organizational capabilities: a study on the brazilian northeast hotel sector. **Rege-Revista De Gestao**, 24, n. 2, p. 170-180, Apr-Jun 2017.

BALTACIOGLU, Tunçdan *et al.* A new framework for service supply chains. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 2, p. 105-124, 2007.

BENI, Mário Carlos. Análise Estrutural do Turismo. 12º ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2007.

BERNON, M.; CULLEN, J. An integrated approach to managing reverse logistics, **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 10, n. 1, p. 41-56, 2007.

BIDHANDI, Reza Abdoli; VALMOHAMMADI, Changiz. Effects of supply chain agility on profitability. **Business Process Management Journal**, 2017.

BJORK, P.; VIRTANEN, H. What tourism project managers need to know about co-operation facilitators. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v.5, n.3, p. 212-230, 2005

BORONAT-NAVARRO, M., GARCÍA-JOERGER, A.. Ambidexterity, Alliances and Environmental Management System Adoption in Spanish Hotels. **Sustainability**, v. 11, n. 20, p. 5815, 2019. doi:10.3390/su11205815

BOON-ITT, Sakun; WONG, Chee Yew; WONG, Christina WY. Service supply chain management process capabilities: Measurement development. **International Journal of Production Economics**, v. 193, p. 1-11, 2017.

BOTTERILL, David. Método científico-social do conhecimento da hospitalidade. In: LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

BOUÇAS-DA-SILVA, David Leonardo; HOFFMANN, Valmir Emil; COSTA, Helena Araújo. Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, n. 2, p. 9-29, 2020.

BRASIL. Subsecretaria de Inovação e Gestão do Conhecimento. **Estatísticas básicas de turismo Brasil - Ano base 2018**. Brasília (DF), 2019.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo**. Ministério do Turismo, MTUR 2020. Página inicial. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/plano-nacional-do-turismo.html>. Acesso em 10 de julho 2020.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, n. 21, p. 97-116, 2000.

BURT, Ronald S. Structural holes versus network closure as social capital. In: **Social capital**. Routledge, 2017. p. 31-56.

CALANTONE, Roger; RUBERA, Gaia. When should RD & E and marketing collaborate? The moderating role of exploration–exploitation and environmental uncertainty. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 144-157, 2012.

CAMARGO, Luiz Octávio de L. **Hospitalidade**. 3ª edição. São Paulo: Aleph, 2004

CAO, Mei; ZHANG, Qingyu. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm *performance*. **Journal of operations management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.

CAO, Zhi; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2015.

CAPALDO, Antonio. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.

CAPPELLARI, Gabriela *et al.* Capacidade Adaptativa: uma análise do seu desenvolvimento no segmento metalomecânico. **Revista Alcance**, v. 27, n. 2, 2020.

CARVALHO, Jorgete Freire de. **A intercooperação de redes de empresas: uma análise dos antecedentes, processo e resultados**. Dissertação (Mestrado em Administração), USININOS, 2016.

CASANUEVA, C.; GALLEGO, A.; REVILLA, M. A. Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels A conceptual framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27, n. 6, p. 1279-1300, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade**. Saraiva Educação SA, 2017.

CAVALLUZZO, K. S., ITTNER, C. D. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government. Accounting, **Organizations and Society**, v. 29, n.3-4, p. 243-267, 2004. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00013-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00013-8).

CEPEDA-CARRION, Gabriel; CEGARRA-NAVARRO, Juan G.; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel. The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. **British Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 110-129, 2012.

CEPTUREANU, Eduard Gabriel; CEPTUREANU, Sebastian Ion. The impact of adoptive management innovations on medium-sized enterprises from a dynamic capability perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 31, n. 10, p. 1137-1151, 2019.

CHANDLER, Jennifer D.; VARGO, Stephen L. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. **Marketing theory**, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.

CHEN, H.,; CHEN, J.. Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. **Journal of World Business**, v. 38, n1, p. 1-14, 2003.

CHENG, Colin CJ; SHEU, Chwen. When are strategic orientations beneficial for collaborative service innovation?. **The Service Industries Journal**, v. 37, n. 7-8, p. 466-493, 2017.

CHERAGHALIZADEH, R.; TUMER, M. The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 31, p. 265-272, Jun 2017.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

ČIRJEVSKIS, Andrejs. The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 1, p. 12, 2019.

COELHO, Mariana de Freitas. **Viagens de brasileiros: um modelo de relações entre experiência turística memorável, mindfulness, transformações pessoais e bem-estar subjetivo**. Tese de Doutorado. (Doutorado em Administração), UFMG, 2017

COELHO, Mariana de Freitas; FEDER-MAYER, Verônica . Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMTE, A. Curso de Filosofia Positiva. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, SL da. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. Trabalho apresentado, v. 8, 2011.

COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The international journal of logistics management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

- COSTA, Eric; SOARES, António Lucas; DE SOUSA, Jorge Pinho. Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 4, p. 557-569, 2016.
- COSTA, Helena Araújo; DE OLIVEIRA FRANCO, Amanda Fontes. Competitividade e cooperação entre pequenas empresas de hospedagem. **Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, v. 6, n. 10, p. 25-40, 2018.
- COSTA, J. H. D.; PEREIRA, Y. V. The dynamic capabilities of AccorHotels in Brazil. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, v. 3, n. 2, p. 253-269, 2020.
- DA ROCHA, Adilson Carlos et al. Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e Desempenho Inovador: um estudo multicaso no setor mineral brasileiro. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 293-316, 2015.
- DABROWSKI, D.; BRZOZOWSKA-WOS, M.; GOLAB-ANDRZEJAK, E.; FIRGOLSKA, A. Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 41, p. 175-183, Dec 2019.
- DAI, W. Q.; MAO, Z. X.; ZHAO, X. Y.; MATTILA, A. S. How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. **International Journal of Hospitality Management**, v. 51, p. 42-55, Oct 2015.
- DE SOTO-CAMACHO, E. G.; VARGAS-SANCHEZ, A. Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: an approach based on real options. **European Journal of Tourism Research**, 9, p. 92-114, 2015.
- DELLA CORTE, V. Value creation, value distribution and the talented CEO. **Corporate Ownership and Control**, v. 11, n. 1, p.493-509, 2013.
- DELLA CORTE, Valentina; ARIA, Massimo. Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. **Tourism Management**, v. 54, p. 524-540, 2016.
- DE CARVALHO, Ítalo Brener. **A Intenção de Transformação por meio do Bem-estar em Parques Verdes**. Tese de Doutorado. (Doutorado em Administração), UFMG, 2020.
- DE SOUZA, Kevin C.; CHATTARAJ, Ayan; KRAFT, George. Supply chain perspectives to knowledge management: research propositions. **Journal of knowledge Management**, 2003.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DIFFLEY, S.; MCCOLE, P.; CARVAJAL-TRUJILLO, E. Examining social customer relationship management among Irish hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30, n. 2, p. 1072-1091, 2018.
- DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DØVING, Erik; GOODERHAM, Paul N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **strategic management journal**, v. 29, n. 8, p. 841-857, 2008.

DOMINGOS, Wendell de Moura. **Capacidades dinâmicas: análise das mudanças estratégicas de hotéis do Cabo de Santo Agostinho e de Porto de Galinhas, em Pernambuco**. 2020. Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.

DRAGAN, D.; KRAMBERGER, T.; TOPOLSEK, D. Supply chain integration and firm performance in the tourism sector. **The International Conference on Logistics & Sustainable Transport**, 2015.

DUNCAN, Robert B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The management of organization**, v. 1, n. 1, p. 167-188, 1976.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.

EDVARDSSON, Bo; FROW, Pennie; JAAKKOLA, Elina; KEININGHAM, Timothy Lee; KOSKELA-HUOTARI, Kaisa; MELE, Cristina; TOMBS, Alastair. Examining how context change foster service innovation. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 5, p. 932-955, 2018.

EHRET, Michael; KASHYAP, Vishal; WIRTZ, Jochen. Business models: Impact on business markets and opportunities for marketing research. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 649-655, 2013.

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

ESPINO-RODRIGUEZ, T. F.; CHUN-LAI, P.; GIL-PADILLA, A. M. Does outsourcing moderate the effects of asset specificity on performance? An application in Taiwanese hotels. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.31, p. 13-27, Jun 2017.

ESPINO-RODRIGUEZ, T. F.; GIL-PADILLA, A. M. The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel sector and their impact on organizational performance. **Tourism and Hospitality Research**, v. 15, n. 1, p. 3-18, Jan 2015.

ESPINO-RODRIGUEZ, T. F.; RAMIREZ-FIERRO, J. C. Factors determining hotel activity outsourcing. An approach based on competitive advantage. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 8, p. 2006-2026, 2017.

EVERMANN, Joerg; TATE, Mary. Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4565-4582, 2016.

FACHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. **Revista ComCiência**, 2001.

FEDER MAYER, Verônica; DE FREITAS COELHO, Mariana. Sonhos interrompidos: memórias e emoções de experiências de viagem durante a propagação da Covid-19. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, 2021.

FERNANDEZ, M. A.; BECERRA, R. An Analysis of Spanish Hotel Efficiency. **Cornell Hospitality Quarterly**, 56, n. 3, p. 248-257, Aug 2015.

FERRARIS, A.; MONGE, F.; MUELLER, J. Ambidextrous IT capabilities and business process performance: an empirical analysis. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1077-1090, 2018.

FLATTEN, Tessa C. et al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRAJ, E.; MATUTE, J.; MELERO, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, v. 46, p. 30-42, Feb 2015.

FYALL, Alan; GARROD, Brian; WANG, Youcheng. Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 1, n. 1-2, p. 10-26, 2012.

GALEAZZO, Ambra; ORTIZ-DE-MANDOJANA, Natalia; DELGADO-CEBALLOS, Javier. Green procurement and financial performance in the tourism industry: the moderating role of tourists' green purchasing behaviour. **Current Issues in Tourism**, p. 1-17, 2020.

GARRIDO, Ivan Lapuente *et al.* Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65, 2020.

GARRIDO-MORENO, A.; GARCIA-MORALES, V.; KING, S.; LOCKETT, N. Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. **Journal of Service Management**, 2020

GASKIN, J. **Exploratory Factor Analysis**, Gaskination's StatWiki. <http://statwiki.kolobkreations.com>, 2016. Acessado em outubro, 2020.

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GIDDENS, Anthony. The consequences of modernity. **Cambridge: Polity**, 1990.

GOHR, C., Santos, L. Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. **Revista Turismo em Análise**, v. 21, n. 2, p. 297-319, 2010. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v21i2p297-319>

GONZALEZ-RODRIGUEZ, M. R.; JIMENEZ-CABALLERO, J. L.; MARTIN-SAMPER, R. C.; KOSEOGLU, M. A. *et al.* Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, p. 21-31, Jun 2018.

GOLDKUHL, Göran. **Socio-instrumental service modelling: An inquiry on e-services for tax declarations**. In: IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling. Springer, Berlin, Heidelberg, 2009. p. 207-221.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, Mark. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta sociologica**, v. 35, n. 1, p. 3-11, 1992.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological theory**, p. 201-233, 1983.

GRINOVER, Lucio. **A hospitalidade, a cidade e o turismo**. São Paulo: Aleph, 2007.

GRISSEMANN, Ursula; PLANK, Andreas; BRUNNER-SPERDIN, Alexandra. Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347-356, 2013.

GRONROOS, Christian. **Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic**. Wiley, 2016.

GRUNWALD, R.; KIESER, A. Learning to reduce interorganizational learning: an analysis of architectural product innovation in strategic alliances, **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 369-391, 2007.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. Tese de doutorado. (Doutorado em Administração). Universidade Caxias do Sul, 2017.

GUETAT, H.; JARBOUI, S.; BOUJELBENE, Y. Evaluation of hotel industry performance and corporate governance: A stochastic frontier analysis. **Tourism Management Perspectives**, v. 15, p. 128-136, Jul 2015.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GUO, Qiang et al. Coordination Contracts for Hotels and Online Travel Agents. *Sustainability*, v. 12, n. 8, p. 3355, 2020.

GUTIERREZ RODRIGUEZ, Alejandro J.; BARÓN, Nini Johanna; GUAITA MARTINEZ, Jose Manuel. Validity of dynamic capabilities in the operation based on new sustainability narratives on nature tourism SMEs and clusters. *Sustainability*, v. 12, n. 3, p. 1004, 2020.

HAIR JR, Joseph F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2017.

HAIR Jr., Joseph F.; Gabriel, Marcelo L. D. S.; Patel, Vijay K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o Amos: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, maio, p. 44-55, 2014.

HAIR, J. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEIRATI, Nima; SIAHTIRI, Vida. Driving service innovativeness via collaboration with customers and suppliers: Evidence from business-to-business services. *Industrial Marketing Management*, v. 78, p. 6-16, 2019.

HELFAT, C.; PETERAF, M. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization* 7; 91, 2009.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, v. 20, p. 277- 320, 2009.

HERNANDEZ-PERLINES, F.; ARIZA-MONTES, A.; HAN, H.; LAW, R. Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, v. 82, p. 220-230, Sep 2019.

HOFFMANN, V. E. *et al.* Estratégias Empresariais em Períodos de Crise: um estudo do setor hotelero de la região metropolitana de Belo Horizonte - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 24, p. 663-682, 2015.

HOLMQVIST, Mikael. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.

HUA, N.; MOROSAN, C.; DEFRANCO, A. The other side of technology adoption: Examining the relationships between e-commerce expenses and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, v. 45, p. 109-120, Feb 2015.

HUANG, C. W. Assessing the performance of tourism supply chains by using the hybrid network data envelopment analysis model. *Tourism Management*, 65, p. 303-316, Apr 2018.

HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N., QUINN, B.; DOHERTY, A.M. Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers, **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 3, p. 96-122, 2007.

IDRIS, F.; NAQSHBANDI, M. M. Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 11, n. 2, p. 167-186, Jun 2019.

INKPEN, Andrew C.; TSANG, Eric WK. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of management review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

JAJJA, Muhammad Shakeel Sadiq *et al.*. Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 2017.

JESUS, Cátia; FRANCO, Mário. Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 29, p. 165-175, 2016.

JIANG, X., LI, M., GAO, S., BAO, Y.; JIANG, F. Managing knowledge leakage in strategic alliances: the effects of trust and formal contracts, **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 983-991, 2013.

JU, Yingjie; HOU, Hanping; YANG, Jianliang. Integration quality, value co-creation and resilience in logistics service supply chains: moderating role of digital technology. **Industrial Management & Data Systems**, 2020.

KALAOUM, Fausi; SOUSA, Edson; TRIGO, Luiz. Hospitalidade sanitária? Reflexões sobre uma nova perspectiva para o turismo. **Revista Hospitalidade**, v. 17, n. 03, p. 274-297, 2021.

KALE, Emine; AKNAR, Ahmet; BAŞAR, Özlem. Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. **International Journal of Hospitality Management**, v. 78, p. 276-283, 2019.

KALIAPPEN, N.; SUAN, C. L.; ALMUTAIRI, S. S.; ALMUTAIRI, M. A. Strategic management role in boosting hotel performance. **Polish Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 233-242, 2019.

KANKANHALLI, Atreyi; TAN, Bernard CY; WEI, Kwok-Kee. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. **MIS quarterly**, p. 113-143, 2005.

KARABULUT, Gökhan *et al.* How Pandemics Affect Tourism: International Evidence. **Annals of Tourism Research**, p. 3579530, 2020.

KASIM, A. Environmental management system (EMS) Postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1233-1253, 2015.

KEARNEY, A.; HARRINGTON, D.; KELLIHER, F. Managerial capability for innovation for microfirms: integrating theory with empirical evidence. **Irish Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 49-59, Jun 2017.

KERDPITAK, C. Effect of drivers pressures on green supply chain management performance within the hotel industry. **Polish Journal of Management Studies**, v. 20, n. 2, p. 290-299, 2019.

KETCHEN JR, David J.; HULT, G. Tomas M. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. **Journal of operations management**, v. 25, n. 2, p. 573-580, 2007.

KHAN, Mehmood; HUSSAIN, Matloub; SABER, Hussein M. Information sharing in a sustainable supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 181, p. 208-214, 2016.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, ABI/INFORM GLOBAL, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

KIM, Daekwan; CAVUSGIL, S. Tamer; CALANTONE, Roger J. Information system innovations and supply chain management: channel relationships and firm performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 34, n. 1, p. 40-54, 2006.

KIM, Namhyun; SHIM, Changsup. Taking it personally: How to increase interorganizational knowledge sharing in a tourist district. **Tourism and Hospitality Research**, v. 19, n. 1, p. 85-97, 2019.

KOCH, J.; GERDT, S. O.; SCHEWE, G. Determinants of sustainable behavior of firms and the consequences for customer satisfaction in hospitality. **International Journal of Hospitality Management**, v. 89, Aug 2020.

KOSEOGLU, M. A.; PUTRA, E. D.; YI, X. L.; OKUMUS, F. *et al.* Strategic Decision Tools and Organizational Performance in the Hotel Industry. **Journal of China Tourism Research**, v. 15, n. 1, p. 15-32, 2019.

KUA, Edward CS; WU, Wu-Chung; LIN, Ann-ren. Strategic alignment leverage between hotels and companies: The buyer–supplier relationship perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 735-745, 2011.

KUO, C. M.; CHEN, L. C.; TSENG, C. Y. Investigating an innovative service with hospitality robots. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 5, p. 1305-1321, 2017.

LADO-SESTAYO, R.; OTERO-GONZÁVEZ, L.; VIVEL-BÚA, M. Impacto de la localización y la estructura de mercado en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, 2014.

- LAHIRI, S. Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 4, p. 464-497, Oct 2016.
- LEE, Sang M.; RHA, Jin Sung. Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: building a resilient supply chain. **Management Decision**, 2016.
- LEONIDOU, L. C.; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T. A.; AYKOL, B. Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. **Tourism Management**, v. 50, p. 268-280, Oct 2015.
- LI, C.-R; LIN, C.-J.; CHU, C.-P. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, Bradford, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.
- LIU, C. H. Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. **International Journal of Hospitality Management**, v. 66, p. 13-23, Sep 2017.
- LIU, C. H.; HORNG, J. S.; CHOU, S. F.; HUANG, Y. C. *et al.* How to create competitive advantage: the moderate role of organizational learning as a link between shared value, dynamic capability, differential strategy, and social capital. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 23, n. 8, p. 747-764, 2018.
- LOHMANN, Guilherme; NETTO, Alexandre Panosso. **Tourism theory: Concepts, models and systems**. Cabi, 2016.
- LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study." **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.
- LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: a necessary step. **European Journal of Marketing**, 2011.
- LUO, Lizi et al. Stakeholder-associated supply chain risks and their interactions in a prefabricated building project in Hong Kong. **Journal of Management in Engineering**, v. 35, n. 2, p. 05018015, 2019.
- MACEDO, Samara B. **Identidade Social, Mindfulness e Place attachment como drivers da Experiência Turística Memorável e seus consequentes: um estudo no Festival Cultura e Gastronomia Tiradentes**. Tese de Doutorado. (Doutorado em Administração), UFMG, 2020.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research : an applied orientation**. EnglewoodCliffs, NJ : Prentice-Hall, 1993.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANDAL, S. Exploring the influence of IT capabilities on agility and resilience in tourism Moderating role of technology orientation. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 10, n. 3, p. 431-444, Sep 2019.

MARCH, Roger; WILKINSON, Ian. Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. **Tourism management**, v. 30, n. 3, p. 455-462, 2009.

MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SAEZ, P. D.; CLAVER-CORTES, E.; UBEDA-GARCIA, M. Knowledge sources, agglomeration, and hotel performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4856-4861, Nov 2016.

MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SAEZ, P. D.; CLAVER-CORTES, E.; UBEDA-GARCIA, M. Hotel performance and knowledge sources in Spanish tourism districts. **Current Issues in Tourism**, v. 21, n. 17, p. 1988-2013, 2018.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. Estratégia-rede: ensaio de estratégia. **Caxias do Sul: EDUCS**, 2001.

MARQUES, Daniel Palacios; SIMÓN, Fernando José Garrigós. The effect of knowledge management practices on firm performance. **Journal of knowledge management**, 2006.

MARTINEZ-MARTINEZ, A.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; GARCIA-PEREZ, A.; WENSLEY, A. Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. **Tourism Management**, v. 70, p. 381-389, Feb 2019.

MARTÍNEZ-PÉREZ, Ángela; ELCHE, Dioni; GARCÍA-VILLAVERDE, Pedro M. From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. **Journal of destination marketing & management**, v. 11, p. 80-88, 2019.

MARTÍNEZ-PÉREZ, Ángela; GARCÍA-VILLAVERDE, Pedro M.; ELCHE, Dioni. The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2016.

MARTÍN-RIOS, Carlos; CIOBANU, Teofil. Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. **Tourism Management**, v. 70, p. 218-229, 2019.

MARTINS, Guilherme S.; ROSSONI, L.; DUARTE, André L.C.M.; MARTINS, Ricardo S. Supply chain relationships: exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. **International Journal of Procurement Management**, v. 10, n. 5, p. 639-664, 2017.

MARTINS, Tomas Sparano *et al.*. An analytical framework for miles and snow typology and dynamic capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estrategia**, v. 13, n. 1, p. 22-33, 2014.

MATOS, Claudia Guarnieri de; FINIMUNDI, Thiago Andre. Percepção sobre a Formação de Redes de Cooperação no Mercado Imobiliário de Garibaldi. In: **XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2017.

MATUSIK, S.F. An empirical investigation of firm public and private knowledge, **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 457-46, 2002.

MCEVILY, Bill; ZAHEER, Akbar. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic management journal**, v. 20, n. 12, p. 1133-1156, 1999.

MEHDIKANI, Rasoul; VALMOHAMMADI, Changiz. “Strategic collaboration and supply chain management: The mediating role of internal and external knowledge sharing”. **Journal of Enterprise Information Management**, 2019.

MELIAN-GONZALEZ, S.; BULCHAND-GIDUMAL, J. A model that connects information technology and hotel performance. **Tourism Management**, v. 53, p. 30-37, Apr 2016.

MENTZER J.T.; FOGGIN, J.H.; GOLICIC, S.L.. Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. **Supply Chain Management Review**, v. 5, n. 6, 2000.

MENTZNER, J.T.; KEEBLER, J.S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D.; ZACHARIA, Z.G.. Defining supply chain management, **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p.1–25, 2001.

MERTZ, Michael A.; HE, Yi; VARGO, Stephen L. The evolving brand logic: a service-dominant perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 3, p. 328-44, 2009.

METAXAS, I. N.; CHATZOGLU, P. D.; KOULOURIOTIS, D. E. Proposing a new modus operandi for sustainable business excellence: the case of Greek hospitality industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. 5-6, p. 499-524, Apr 2019.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organization, structure, and process**. Redwood City, CA: Stanford Business Books, 1978.

MINAS GERAIS. **Observatório do Turismo de Minas Gerais**. *Boletim do turismo: impactos do Coronavírus em Minas Gerais*. Belo Horizonte, 15 de maio, 2020a. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/sh/rhknazbwj51xki1/AADcnS76nNStoq2hzkOq2BZJa?dl=0>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

MINAS GERAIS. **Observatório do Turismo de Minas Gerais**. *Panoramas e tendências para o turismo em Minas Gerais pós COVID 19*. Belo Horizonte, abr. 2020b. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/s/rxqq5qjfik1ca0a/Panoramas%20e%20tend%C3%Aancias%20para%20o%20turismo%20em%20MG%20p%C3%B3s%20covid%2019%20-%20Resumo.pdf?dl=0>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

MINAS GERAIS. **Observatório do Turismo de Minas Gerais**. *Impacto do Turismo*. Belo Horizonte, s.d.-b. Disponível em: <<https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/?p=4541>>. Acesso em: 28 de maio de 2020c.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cadastur**. Disponível em <<https://cadastur.turismo.gov.br>>. Acesso em set 2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo responsável, limpo e seguro: meios de hospedagem**. 2020. Disponível em : <http://antigo.turismo.gov.br/seloresponsavel/segmento/meios-de-hospedagem.php>>. Acesso em nov. 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MOHAMMED, A. A.; RASHID, B. B.; TAHIR, S. B. Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities-evidence from the Malaysian hotel industry. **Information Technology & Tourism**, v. 17, n. 3, p. 335-361, Sep 2017.

MOM, T.J.M.; BOSH, V. D; VOLDERBA, H.W. Investigating Managers Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up and Horizontal Knowledge Inflows. **Report Séries Research in Management**, p. 1-43, set. 2007.

MORALES-CONTRERAS, Manuel-Francisco et al. Evaluating Sustainable Purchasing Processes in the Hotel Industry. **Sustainability**, v. 11, n. 16, p. 4262, 2019.

MOWERY, D.C., OXLEY, J.E.; SILVERMAN, B.S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 77-91, 1996.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GOLLO, Silvana Saionara. Redes de Cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, v. 16, n. 2, p. 227-252, 2011.

NATÁRIO, Manuela et al. O impacto do turismo das aldeias históricas de Portugal: um quadro de análise. **Finisterra**, Lisboa, n. 111, p. 21-36, ago. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.8055/Finis14861>

NENONEN, Suvi; GUMMERUS, Johanna; SKLYAR, Alexey. Game-changers: dynamic capabilities' influence on service ecosystems. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 4, p. 569-592, 2018.

NIEVES, J.; DIAZ-MENESES, G. Antecedents and outcomes of marketing innovation An empirical analysis in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1554-1576, 2016.

NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. **Tourism and Hospitality Research**, v.16, n. 2, p. 158-171, Apr 2016a.

NOVELLI, Marina; SCHMITZ, Birte; SPENCER, Trisha. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism management**, v. 27, n. 6, p. 1141-1152, 2006.

OLORUNNIWO, Festus O.; LI, Xiaoming. Information sharing and collaboration practices in reverse logistics. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2010.

PALACIOS-MARQUES, D.; MERIGO, J. M.; SOTO-ACOSTA, P. Online social networks as an enabler of innovation in organizations. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p. 1906-1920, 2015.

PALANG, Daraka; TIPPAYAWONG, Korrakot Yaibuathet. Performance evaluation of tourism supply chain management: the case of Thailand. **Business Process Management Journal**, 2019.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. **Handbook of relationship marketing**. Sage Publications, 1999.

PERMANA, Adrian; LAKSMANA, Arsono; ELLITAN, Lena. The effect of environmental dynamism, dynamic managerial capabilities, and deliberate organizational learning on the sme performance with dynamic capabilities as mediator variable.(case study on small and medium enterprise in Surabaya). **International Journal of Advanced Research (IJAR)**, v. 5, n. 7, p. 540-551, 2017.

PETERS, Linda D. Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2999-3007, 2016.

PHAM, L. M. T.; TRAN, L. T. T.; THIPWONG, P.; HUANG, W. T. Dynamic Capability and Organizational Performance: Is Social Networking Site a Missing Link? **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 31, n. 2, p. 1-21, Apr-Jun 2019.

PHAM, T. S. H., MONKHOUSE, L. L., BARNES, B. R. The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. **International Marketing Review**, v. 34, n. 5, p. 606-628, 2017.
<https://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0235>

PHANKHONG, Thienchai; ABU BAKAR, Lily Julienti; POESPOWIDJOJO, Donny Abdul Latief. The mediating effect of innovativeness on innovation strategy, atmosphere, culture and organizational performance: Proposed theoretical framework. **International Journal of Economic Research**, v. 14, n. 14 (2), p. 359-369, 2017.

PIKKEMAAT, Birgit; WEIERMAIR, Klaus. "Innovation through cooperation in destinations: first results of an empirical study in Austria." **Anatolia**, v. 18, n. 1, p. 67-83, 2007.

PNEVMATIKOUDI, K.; STAVRINOUDIS, T. Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research. **European Journal of Tourism Research**, v. 12, p. 82-98, 2016.

PONGSATHORNWIWAT, Akkaranan *et al.* Can collaborative relationship stimulate innovation capability and improve performance in the hospitality industry?. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 26, n. 3, p. 321-342, 2019.

PONGSATHORNWIWAT, Akkaranan; JEENANUNTA, Chawalit; HUYNH; Van-Nam; UDOMVITID, Kalaya. How collaborative routines improve dynamic innovation capability and performance in tourism industry? A path-dependent learning model. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 24, n. 4, p. 281-295, 2019.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRAJOGO, Daniel I.; AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, v. 36, n. 5, p. 499-515, 2006.

QIU, Richard TR et al. Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. **Annals of Tourism Research**, p. 102994, 2020.

RAMACHANDRAN, I. **Increasing firm performance through a reassessment of appropriate balance: impact of tmt composition on ambidexterity configurations**. Tese de Doutorado. The University of Texas, San Antonio, 2012.

RAVICHANDRAN, T. and LWETWONGSATIEN, C. Effect of information system resources and capabilities on firm performance: a resource-based perspective, **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 4, p. 237-276, 2005.

REYES-SANTIAGO, María; SÁNCHEZ-MEDINA, Patricia S.; DÍAZ-PICHARDO, René. The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: Evidence from Mexico. **Journal of cleaner production**, v. 227, p. 414-423, 2019.

RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. Gain more insight from your PLS-SEM results. **Industrial management & data systems**, 2016.

RODRIGUES, David Barros. **As motivações para o consumo de alimentos saudáveis sob a ótica de marketing**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, Manuel; ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás F. Developing relational capabilities in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2006.

ROTTA, Claudio. **Capacidades dinâmicas e desempenho inovador: uma análise dos setores químico e eletroeletrônico brasileiros**. Tese de Doutorado. (Doutorado em Administração), Unisinos, 2011.

ROWLEY, Tim; BEHRENS, Dean; KRACKHARDT, David. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

RUHANEN, Lisa; COOPER, Chris. "Applying a knowledge management framework to tourism research." **Tourism Recreation Research**, v. 29, n. 1, p. 83-87, 2004.

SA, M. L. L.; CHOON-YIN, S.; CHAI, Y. K.; JOO, J. H. A. Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. **Asia Pacific Management Review**, v. 25, n. 2, p. 65-74, Jun 2020.

SAINAGHI, R.; KOSEOGLU, M. A.; D'ANGELLA, F.; TETTEH, I. L. Foundations of hospitality performance measurement research: A co-citation approach. **International Journal of Hospitality Management**, 79, p. 21-40, May 2019.

SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; ZAVARRONE, E. Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. **Tourism Management**, v. 59, p. 36-56, Apr 2017.

SAINAGHI, Ruggero. Hotel *performance*: state of the art. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 7, pp. 920-952, 2010.

SAINAGHI, Ruggero; PHILLIPS, Paul; CORTI, Valentina. Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 150-159, 2013.

SALVIATI, Maria Elisabeth. Manual do Aplicativo Iramuteq, compilação, organização e notas. **Iramuteq.org. Planaltina, DF**, v. 31, 2017.

SAMPAIO, C. A. F.; HERNANDEZ-MOGOLLON, J. M.; RODRIGUES, R. G. Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry - the mediating role of service quality. **Journal of Knowledge Management**, 23, n. 4, p. 644-663, 2019.

SAMPAIO, Gustavo Cristiano; MARINI, Marcos Junior; SANTOS, Gilson Ditzel. Capital Social e Ações Conjuntas: um estudo de caso no Arranjo Produtivo de vinhos de altitude catarinense. **RESR**, v. 56, n. 4, p. 605-622, 2018.

SANTORO, G.; USAI, A. Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management: A study of Italian firms. **Management Research Review**, v. 41, n. 6, p. 701-715, 2018.

SANTRA, Ketut. Using Structural Equation Modeling To Assess The Budget Hotel Performance In Bali Indonesia. **Department Of Management. Bali State Polytechnic**, v. 8, p. 933-951, 2017.

SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

SARI, Kazim; SUSLU, Murat. A modeling approach for evaluating green performance of a hotel supply chain. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 137, p. 53-60, 2018.

SCHWARTZMAN, S. *Brain Drain*: Pesquisa Multinacional? IN: NUNES, E. O. (org). *Aventura Sociológica*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978

SCOTT, N., LAWS, E.. Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 19, n. 2-3, p. 149–158, 2005. doi:10.1300/j073v19n02_12

SEBRAE/ABAV, Pesquisa. Pesquisa Impactos Recentes do Coronavírus e Perspectivas de Retomada para Agências de Viagens e Negócios Afins. **Pesquisa Online**, julho, 2020.

SHI, Yu; TSAI, Kuen-Hung. Linking stakeholder integration to sustainability performance in the hotel context. **International Journal of Tourism Research**, v. 22, n. 5, p. 677-691, 2020.

SHMUELI, Galit et al. Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. **European Journal of Marketing**, 2019.

SIGALA, Marianna. A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. **Journal of cleaner production**, v. 16, n. 15, p. 1589-1599, 2008.

SILVEIRA, Lisilene Mello da. **A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade**. Dissertação (Mestrado em Administração). PUCRS. Porto Alegre, 2016.

SIMATUPANG, T.M.; SRIDHARAN, R.. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**, vol. 13, n. 1, 15–30, 2002.

SIMSEK, Zeki. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SINCLAIR, M. T.; STABLER, M. **Aspectos Econômicos do Turismo**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2009.

SINGH, Ritu; CHARAN, Parikshit; CHATTOPADHYAY, Manojit. Evaluating the Hotel Industry Performance Using Efficiency and Effectiveness Measures. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, p. 1-24, 2020.

SINGH, Ritu; CHARAN, Parikshit; CHATTOPADHYAY, Manojit. Relational capabilities and performance: examining the moderation-mediation effect of organisation structures and dynamic capability. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-15, 2020.

SMALLMAN, C.; MOORE, K.. Process studies of tourists' decision-making. **Annals of Tourism Research**, v. 37, n.2, 397-422, 2010.

SMITH, B. Gail. Developing sustainable food supply chains. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 363, n. 1492, p. 849-861, 2008.

SOCZKA, Luis. As redes sociais no processo de difusão da informação: Do modelo de Granovetter ao de Flache-Macy. **Psicologia**, Lisboa, v. 19, n. 1-2, p. 251-262, 2005.

SONG, Haiyan; LIVAT, Florine; YE, Shun. Effects of terrorist attacks on tourist flows to France: Is wine tourism a substitute for urban tourism? **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 14, p. 100385, 2019.

SUKATI, Inda; SANYAL, Shouvik; AWAAIN, Ali Mohsin Ba. Supply Chain Management Practices and Organizational Performance: An Investigation from Service Industry. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9, n. 3, p. 207, 2020.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S.; ULLMAN, Jodie B. **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Pearson, 2007.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMAS-FRANCOIS, Kimberly; VON MASSOW, Michael; JOPPE, Marion. Strengthening farmers–hotel supply chain relationships: A service management approach. **Tourism Planning & Development**, v. 14, n. 2, p. 198-219, 2017.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de economia contemporânea**, v. 2, n. 1, 1998.

TIMUR, Seldjan; GETZ, Donald. Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism?. **Sustainable Development**, v. 17, n. 4, p. 220-232, 2009.

TODEVA, E. **Business networks: Strategy and structure**. Estados Unidos: Routledge, 2006. 272 p.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 4, p. 404-428. 2016.

TREMBLAY, P. The Economic Organization of Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 25, n. 4, p. 837-859, 1998.

TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of management journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

TSOU, Hung-Tai; CHEN, Ja-Shen; YU, Ya-Wen Diana. Antecedents of co-development and its effect on innovation performance. **Management Decision**, 2019.

TWENEBOAH-KODUAH, Ernest Yaw; ANNING-DORSON, Thomas; NYAMEKYE, Michael Boadi. Impact of customization and innovation on hospitality firms' performance, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 29, n.1, p. 106-120, 2020, DOI: 10.1080/19368623.2019.1528917

UBEDA-GARCIA, M.; CLAVER-CORTES, E.; MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SAEZ, P. Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 57, n. 4, p. 367-378, Nov 2016.

UBEDA-GARCIA, M.; CLAVER-CORTES, E.; MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SAEZ, P. Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 363-372, May 2020.

UBEDA-GARCIA, M.; CLAVER-CORTES, E.; MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SAEZ, P. *et al.* High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 397-406, Jul 2018.

UBEDA-GARCIA, Mercedes et al. Organizational success, human resources practices and exploration–exploitation learning. **Employee Relations: The International Journal**, 2019.

VAN DER WERFF, L., GUBBINS, C., Harney., B., ROUSSEAU, D. M. Enhancing the trustworthiness and credibility of HRD: Evidence-based management to the rescue? **Human Resource Development Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 193-202, 2018.

VARGAS, Letícia M.; SILVEIRA-MARTINS, Elvis. Orientação empreendedora e ambidestria organizacional: uma pesquisa com profissionais de TI. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p. 195-217, jun. 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7174>. Acesso em: 28 maio 2020.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

VIEIRA, Daniel Pires; HOFFMANN, Valmir Emil. A Influência dos relacionamentos para o desempenho das empresas de hospedagem. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 18, n. 1, 2018.

WAARDEN, F.V. Emergence and development of business Interest associations: an example from The Netherlands. **Organization Studies**, v.13, n.4, p.521-561, 1992.

WALKER, H., SEURING, S., SARKIS, J., KLASSEN, R BLOME, C., PAULRAJ, A.; SCHUETZ, K. Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34 n. 5, p. 639-663, 2014.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, Y. J.; FONT, X.; LIU, J. Y. Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, Feb 2020.

WANG, Yongzhi; RAJAGOPALAN, Nandini. Alliance capabilities: Review and research agenda. **Journal of management**, v. 41, n. 1, p. 236-260, 2015.

- WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2012.
- WEIDENFELD, Adi; WILLIAMS, Allan M.; BUTLER, Richard W. Knowledge transfer and innovation among attractions. **Annals of tourism research**, v. 37, n. 3, p. 604-626, 2010.
- WERLANG, Nathalia Berger; ROSSETTO, Carlos Ricardo. The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, 2019.
- WERNERFELT, Birger. From critical resources to corporate strategy. **Journal of general management**, v. 14, n. 3, p. 4-12, 1989, doi:10.1177/030630708901400301
- WILDEN, Ralf; DEVINNEY, Timothy M.; DOWLING, Grahame R.. “The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach.” **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 997-1076, 2016.
- WILKE, E. P.; COSTA, B. K.; FREIRE, O. B. D.; FERREIRA, M. P. Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 72, p. 340-351, Jun 2019.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). *Compendium of Tourism Statistics, Data 2014 - 2018, 2020 Edition*. Madrid, 2020. doi: <https://doi.org/10.18111/9789284421459>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. Madrid, 2019. doi: <https://doi.org/10.18111/9789284421152>.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC). Página inicial. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>, 2019. Acesso em 20 de julho. de 2020.
- XU Xun, GURSOY, Dogan, Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers’ attitudes and behaviors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 49, , p. 105-116, 2015.
- XU, L.; Cui, N.; Qualls, W.; Zhang, L. How socialization tactics affect supplier-buyer co-development performance in exploratory and exploitative projects: The mediating effects of cooperation and collaboration. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 242-251, 2017.
- YANG, Shu-Mi *et al.*. Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 346-358, 2014.
- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ŻEMŁA, Michał. Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors–The case of Poland. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, n. 4, p. 241-252, 2014.

ZHANG, Xinyan; SONG, Haiyan; HUANG, George Q. Tourism supply chain management: A new research agenda. **Tourism management**, v. 30, n. 3, p. 345-358, 2009.

ZHONG, J. L.; MA, Y. Z.; TU, Y. L.; LI, X. Supply chain quality management: an empirical study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28, n. 11, p. 2446-2472, 2016.

ZHOU, Kevin Zheng; LI, Caroline Bingxin. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 3, p. 224-231, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Atributos Competitivos da Hotelaria Brasileira

Esta é uma pesquisa de doutorado em Administração da UFLA (Universidade Federal de Lavras), orientada pelo professor Dr. Cléber Carvalho de Castro.

Trata-se de analisar as percepções de gestores acerca de atributos diferenciais de meios de hospedagem do Brasil, além da importância dos fornecedores e da inovação para um desempenho superior.

Não existe resposta certa e os respondentes não serão identificados, pois as respostas serão analisadas em conjunto.

O tempo médio de resposta é de 5 a 10 minutos. Ressaltamos que somente gestores, gerentes, proprietários ou CEOs devem responder a esse questionário.

Quem responder receberá um relatório sobre os resultados.

Todos os dados serão confidenciais e utilizados somente para a elaboração do trabalho. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito, não acarretando qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

Ao submeter suas respostas, você estará automaticamente concordando com a declaração: "certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização do pesquisa, autorizando a análise das minhas respostas, desde que não identificadas, nem particularizadas, isto é, desde que os dados sejam analisados em conjunto".

As opções de respostas variam de "1" a "7", sendo que você deve marcar o número que mais corresponde à sua avaliação (1 ou 2 ou 3 ou 4 ou 5 ou 6 ou 7).

Tenha em mente que, nesta pesquisa, a palavra HOTEL abrange vários meios de hospedagens, como pousadas, resorts, albergues, hostels, etc.

Desde já, agradecemos seu apoio!

Qualquer dúvida, favor contactar lurygosling@gmail.com

* Required



Solicitamos que suas respostas sejam o mais próximo possível da realidade do seu estabelecimento, para que possamos dar aos participantes sugestões de melhoria que condizem com a realidade.

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Cargo ou função no hotel *

Mark only one oval.

- Gerente ou equivalente
- Diretor ou equivalente
- Presidente ou equivalente
- Proprietário

2. Tempo na função atual: *

Mark only one oval.

- Menos que 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- Mais que 20 anos

3. Escolaridade: *

Mark only one oval.

- ensino fundamental
- ensino médio
- ensino superior
- pós-graduação

PAPEL DO
PRINCIPAL
FORNECEDOR DO
HOTEL

O principal fornecedor de um hotel é aquele fornecedor sem o qual o hotel teria muita dificuldade em se manter em funcionamento.

Mesmo que o hotel tenha vários fornecedores importantes, solicitamos que você escolha APENAS UM e mantenha-o em mente ao responder todas as questões deste tópico.

O PRINCIPAL FORNECEDOR ESCOLHIDO ...

4. ... colabora ativamente com o hotel, em termos de previsão e planejamento. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

5. ... desenvolve, em colaboração com o hotel, ferramentas que trazem vantagens competitivas *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

6. ... compartilha projetos e planos futuros, em colaboração com o hotel *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

7. ... se mantém atualizado sobre inovações em TI (tecnologias de informação) que atendam melhor o hotel *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

8. ... quando necessário, é capaz de experimentar e usar novas tecnologias de informação que atendam melhor o hotel *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

9. ... busca por novas formas de melhorar o uso da tecnologia de informação, para atender o hotel. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. ... contribui para que o hotel desenvolva novos processos e novos produtos e serviços ou melhore os existentes *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. ... é rápido em atender as necessidades do hotel. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. ... investe em ativos específicos para o hotel (ex: site, máquinas, empregados) para manter a parceria. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. ... compartilha conhecimento com o hotel. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. ... abre espaço para que o hotel dê sugestões e para que haja cocriação. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Qual a atividade econômica (setor) do principal fornecedor escolhido? *

Mark only one oval.

- fornecedor de serviços (manutenção, lavanderia, softwares, recrutamento, agência de viagens, etc)
- fornecedor de produtos (alimentos, mobiliário, etc)

16. Qual ministério trata de assuntos relacionados ao setor "Meios de Hospedagem" ? *

Mark only one oval.

- Ministério da Educação
- Ministério da Saúde
- Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos
- Ministério do Turismo

FUNCIONAMENTO E GESTÃO DO HOTEL

Marque seu grau de concordância com as afirmativas sobre o hotel.

17. O hotel faz melhorias constantes nos produtos e serviços existentes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. O hotel faz melhorias constantes nos processos administrativos existentes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. O hotel faz melhorias constantes nos processos operacionais existentes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. O hotel é conhecido como uma empresa muito criativa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. Para enfrentar problemas, o hotel prefere buscar soluções originais (diferentes e criativas) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. O hotel sempre busca novas oportunidades em novos mercados. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. O hotel estabelece relacionamentos de longo prazo com seus principais fornecedores *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. O hotel conta com procedimentos eficazes para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. O hotel conta com procedimentos eficazes para incorporar oportunidades identificadas no ambiente externo aos seus processos e produtos/serviços *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. O hotel conta com procedimentos eficazes para minimizar ameaças identificadas no ambiente externo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. O hotel é eficaz na transformação das novas informações recolhidas no ambiente externo em novos conhecimentos para o hotel *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33. O hotel é eficaz em lidar com novos conhecimentos que têm o potencial de gerar novos produtos e serviços *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. O sistema de gestão do hotel é flexível, permitindo responder rapidamente às mudanças no mercado *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. O hotel monitora regularmente as mudanças no mercado *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. O hotel adota rapidamente novas técnicas de marketing *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. O hotel monitora continuamente as ações dos concorrentes *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. O hotel usa as informações do ambiente externo para minimizar riscos potenciais ao seu negócio *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. O hotel gera inovações que REFORÇAM a linha existente de produtos e serviços *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

40. O hotel gera inovações que REFORÇAM o conhecimento existente sobre os seus produtos e serviços *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

41. O hotel gera inovações que REFORÇAM a forma como a empresa compete *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

42. O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE a experiência de seus hóspedes *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

47. ... realiza a limpeza, várias vezes ao dia, das superfícies e objetos de utilização comum (incluindo balcões, interruptores de luz e de elevadores, maçanetas, puxadores de armários, entre outros) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

48. ... promove a renovação de ar, regularmente, das salas e espaços fechados *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

49. ... disponibiliza, para todos, álcool 70% nas formas disponíveis (líquida, gel, spray, espuma ou lenços umedecidos) em locais estratégicos *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

50. ... providencia a marcação de lugares, o controle da área externa e a organização das filas para que seja respeitada a distância de pelo menos 1 metro entre as pessoas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

51. ... providencia todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), máscaras e Face Shields para colaboradores. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

52. ... providencia para que hóspedes usem obrigatoriamente máscaras de proteção nas áreas comuns do hotel *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

53. ... capacita todos os colaboradores quanto às práticas de protocolos sanitários exigidos para cada setor (front office, governança, alimentos e bebidas e limpeza de unidades habitacionais) *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

54. Considerando o hotel, o que significa a sigla UH, amplamente usada no setor de hotelaria? *

Mark only one oval.

- Unidade hoteleira ou habitacional
- Unidade hospitalar

EM GERAL, AS INOVAÇÕES IMPLANTADAS PELO HOTEL...

55. ... reduziram os seus custos *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

56. ...melhoraram a qualidade de serviços e produtos *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

57. ...trouxeram melhorias para empregados *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

58. ...trouxeram melhorias para parceiros *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

59. ...reduziram impactos ambientais *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

EM SITUAÇÃO DE PANDEMIA, VOCÊ ACREDITA QUE O HOTEL...

60. ... sofreu menor revés que concorrentes *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

61. ...se preparou melhor que seus concorrentes para obter selos de segurança *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

62. ... incorporou em seus processos as principais inovações tecnológicas relacionadas às questões sanitárias mais rapidamente que seus concorrentes *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

63. ... foi mais eficiente do que os concorrentes para buscar novas fontes de receitas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

64. ... foi rápido em diminuir a capacidade do hotel (numero de hóspedes ou UHs disponíveis) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

65. ... foi mais eficiente que os concorrentes para modificar procedimentos operacionais visando a segurança/ saúde das pessoas *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

CONSIDERANDO OS ÚLTIMOS 3 ANOS (2017, 2018 e 2019),
 AVALIE OS RESULTADOS DO HOTEL EM TERMOS DE...

Favor excluir o ano de 2020
 por causa da pandemia

66. ...fluxo de caixa *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Muito PIOR que o esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito MELHOR que o esperado

67. ...Retorno sobre investimento (ROI) *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Muito PIOR que o esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito MELHOR que o esperado

68. ...Participação de mercado (market share) *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Muito PIOR que o esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito MELHOR que o esperado

69. ...Volume de vendas *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Muito PIOR que o esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito MELHOR que o esperado

70. ...Lucro *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito PIOR que o esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito MELHOR que o esperado

Sobre o hotel...

71. Tempo de mercado: *

Mark only one oval.

- Menos que 5 anos de atuação no mercado
- De 5 a 10 anos de atuação no mercado
- De 11 a 15 anos de atuação no mercado
- De 16 a 20 anos de atuação no mercado
- Mais que 20 anos de atuação no mercado

72. Unidades hoteleiras: *

Mark only one oval.

- até 20 UHs
- De 20 a 50 UHs
- De 51 a 80 UHs
- De 81 a 100 UHs
- De 101 a 150 UHs
- De 151 a 200 UHs
- De 201 a 250 UHs
- De 250 a 300 UHs
- Mais de 300 UHs

73. Em qual Estado está localizado o hotel? *

Mark only one oval.

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA
- CE
- ES
- GO
- MA
- MT
- MS
- MG
- PA
- PB
- PR
- PE
- PI
- RJ
- RN
- RS
- RO
- RR
- SC
- SP
- SE
- TO
- DF

Caso queira fazer algum comentário ou complementar informações, use o espaço abaixo.

74.

Para receber um relatório dos resultados desta pesquisa, deixe o seu email:

75.

Agradecemos sua participação! Por favor, clique no botão ENVIAR abaixo para gravar suas respostas.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

ANEXOS

ANEXO A – RESULTADO DO TESTE KS (normalidade univariada)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of COLAB1... colabora ativamente com o hotel, em termos de previsão e planejamento. is normal with mean 4.92 and standard deviation 2.01.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of COLAB2 ... desenvolve, em colaboração com o hotel, ferramentas que trazem vantagens competitivas is normal with mean 4.46 and standard deviation 2.08.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of COLAB3... compartilha projetos e planos futuros, em colaboração com o hotel is normal with mean 4.27 and standard deviation 2.13.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of TIC1... se mantém atualizado sobre inovações em TI (tecnologias de informação) que atendam melhor o hotel is normal with mean 4.70 and standard deviation 2.02.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of TIC2... quando necessário, é capaz de experimentar e usar novas tecnologias de informação que atendam melhor o hotel is normal with mean 4.72 and standard deviation 2.04.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of TIC3... busca por novas formas de melhorar o uso da tecnologia de informação, para atender o hotel. is normal with mean 4.73 and standard deviation 2.00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of COSERV1... contribui para que o hotel desenvolva novos processos e novos produtos e serviços ou melhore os existentes is normal with mean 4.67 and standard deviation 2.05.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of COSERV2 ... é rápido em atender as necessidades do hotel. is normal with mean 5.28 and standard deviation 1.70.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of COSERV3... investe em ativos específicos para o hotel (ex: site, máquinas, empregados) para manter a parceria. is normal with mean 4.30 and standard deviation 2.07.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of COSERV4... compartilha conhecimento com o hotel. is normal with mean 4.64 and standard deviation 2.10.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

11	The distribution of COSERV5... abre espaço para que o hotel dê sugestões e para que haja cocriação. is normal with mean 4.71 and standard deviation 2.05.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of AMB-EXPLT1 O hotel faz melhorias constantes nos produtos e serviços existentes. is normal with mean 6.00 and standard deviation 1.07.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of AMB-EXPLT2 O hotel faz melhorias constantes nos processos administrativos existentes. is normal with mean 5.71 and standard deviation 1.22.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of AMB-EXPLT3 O hotel faz melhorias constantes nos processos operacionais existentes. is normal with mean 5.78 and standard deviation 1.17.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of AMB-EXPLRA1 O hotel é conhecido como uma empresa muito criativa. is normal with mean 5.08 and standard deviation 1.45.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of AMB-EXPLRA2 Para enfrentar problemas, o hotel prefere buscar soluções originais (diferentes e criativas) is normal with mean 5.44 and standard deviation 1.32.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of AMB-EXPLRA3 O hotel sempre busca novas oportunidades em novos mercados. is normal with mean 5.63 and standard deviation 1.35.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of CAP-REL1 O hotel estabelece relacionamentos de longo prazo com seus principais fornecedores is normal with mean 6.16 and standard deviation 1.13.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of CAP-REL2 O hotel avalia constantemente a qualidade de seus principais fornecedores is normal with mean 5.83 and standard deviation 1.32.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of CAP-REL3 O hotel e seus principais fornecedores tem uma relação de confiança mútua is normal with mean 5.75 and standard deviation 1.31.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of CAP-REL4 O hotel e seus principais fornecedores tem uma comunicação bastante efetiva is normal with mean 5.53 and standard deviation 1.39.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of CAP-REL5 O hotel desenvolve relações do tipo "ganha-ganha" com seus principais fornecedores is normal with mean 4.90 and standard deviation 1.75.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

23	The distribution of CAP-REL6 O hotel consegue resolver facilmente potenciais conflitos e problemas com seus principais fornecedores is normal with mean 5.76 and standard deviation 1.24.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of ABSORT1 O hotel conta com procedimentos eficazes para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo is normal with mean 5.24 and standard deviation 1.36.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of ABSORT2 O hotel conta com procedimentos eficazes para incorporar oportunidades identificadas no ambiente externo aos seus processos e produtos/serviços is normal with mean 5.19 and standard deviation 1.30.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of ABSORT3 O hotel conta com procedimentos eficazes para minimizar ameaças identificadas no ambiente externo is normal with mean 5.09 and standard deviation 1.38.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of ABSORT4 O hotel é eficaz na transformação das novas informações recolhidas no ambiente externo em novos conhecimentos para o hotel is normal with mean 5.33 and standard deviation 1.28.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of ADAPT1 O sistema de gestão do hotel é flexível, permitindo responder rapidamente às mudanças no mercado is normal with mean 5.57 and standard deviation 1.35.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of ADAPT2 O hotel monitora regularmente as mudanças no mercado is normal with mean 5.63 and standard deviation 1.30.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of ADAPT3 O hotel adota rapidamente novas técnicas de marketing is normal with mean 5.15 and standard deviation 1.48.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of INOVM1 O hotel gera inovações que REFORÇAM a linha existente de produtos e serviços is normal with mean 5.25 and standard deviation 1.41.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of INOVM2 O hotel gera inovações que REFORÇAM o conhecimento existente sobre os seus produtos e serviços is normal with mean 5.32 and standard deviation 1.33.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

33	The distribution of INOVM3 O hotel gera inovações que REFORÇAM a forma como a empresa compete is normal with mean 5.34 and standard deviation 1.34.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of INOVT1 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE a experiência de seus hóspedes is normal with mean 4.55 and standard deviation 1.68.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of INOVT2 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE os produtos e serviços existentes no setor hoteleiro is normal with mean 4.28 and standard deviation 1.71.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of INOVT3 O hotel gera inovações que TRANSFORMAM RADICALMENTE seu negócio is normal with mean 4.44 and standard deviation 1.64.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
37	The distribution of SANIT1 ... assegura a higienização e desinfecção das superfícies onde colaboradores e hóspedes circulam is normal with mean 6.69 and standard deviation 0.64.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
38	The distribution of SANIT2 ... controla o acesso, medindo a temperatura de todas as pessoas na entrada do estabelecimento, orientando quem apresentar febre a buscar o serviço de saúde is normal with mean 5.57 and standard deviation 2.17.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
39	The distribution of SANIT3 ... realiza a limpeza, várias vezes ao dia, das superfícies e objetos de utilização comum (incluindo balcões, interruptores de luz e de elevadores, maçanetas, puxadores de armários, entre outros) is normal with mean 6.43 and standard deviation 1.03.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of SANIT4 ... promove a renovação de ar, regularmente, das salas e espaços fechados is normal with mean 6.59 and standard deviation 0.87.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
41	The distribution of SANIT5 ... disponibiliza, para todos, álcool 70% nas formas disponíveis (líquida, gel, spray, espuma ou lenços umedecidos) em locais estratégicos is normal with mean 6.89 and standard deviation 0.42.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
42	The distribution of SANIT6 ... providencia a marcação de lugares, o controle da área externa e a organização das filas para que seja respeitada a distância de pelo menos 1 metro entre as pessoas is normal with mean 6.38 and standard deviation 1.22.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

43	The distribution of SANIT7 ... providencia todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), máscaras e Face Shields para colaboradores. is normal with mean 6.67 and standard deviation 0.77.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
44	The distribution of SANIT8 ... providencia para que hóspedes usem obrigatoriamente máscaras de proteção is normal with mean 6.59 and standard deviation 0.97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of SANIT9 ... capacita todos os colaboradores quanto às práticas de protocolos sanitários exigidos para cada setor (front office, governança, alimentos e bebidas e limpeza de unidades habitacionais) is normal with mean 6.69 and standard deviation 0.73.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of INO-OUT1 ... reduziram os seus custos is normal with mean 4.90 and standard deviation 1.77.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of INO-OUT2 ... melhoraram a qualidade de serviços e produtos is normal with mean 5.91 and standard deviation 1.19.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of INO-OUT3 ... trouxeram melhorias para empregados is normal with mean 5.54 and standard deviation 1.39.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of INO-OUT4 ... trouxeram melhorias para parceiros is normal with mean 5.19 and standard deviation 1.49.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of INO-OUT5 ... reduziram impactos ambientais is normal with mean 5.32 and standard deviation 1.65.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of POEXC1 ... sofreu menor revês que concorrentes is normal with mean 4.23 and standard deviation 2.00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of POEXC2 ... se preparou melhor que seus concorrentes para obter selos de segurança is normal with mean 5.38 and standard deviation 1.57.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of POEXC3 ... incorporou em seus processos as principais inovações tecnológicas relacionadas às questões sanitárias mais rapidamente que seus concorrentes is normal with mean 5.34 and standard deviation 1.65.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

54	The distribution of POEXC4 ... foi mais eficiente do que os concorrentes para buscar novas fontes de receitas is normal with mean 4.94 and standard deviation 1.67.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of POEXC5 ... foi rápido em diminuir a capacidade do hotel (numero de hóspedes ou UHs disponíveis) is normal with mean 5.69 and standard deviation 1.59.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of POEXC6 ... foi mais eficiente que os concorrentes para modificar procedimentos operacionais visando a segurança/saúde das pessoas is normal with mean 5.75 and standard deviation 1.36.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
57	The distribution of PFIN1 ...fluxo de caixa is normal with mean 4.93 and standard deviation 1.45.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
58	The distribution of PFIN2 ...Retorno sobre investimento (ROI) is normal with mean 4.63 and standard deviation 1.57.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
59	The distribution of PFIN3 ... Participação de mercado (market share) is normal with mean 4.94 and standard deviation 1.47.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
60	The distribution of PFIN4 ...Volume de vendas is normal with mean 4.98 and standard deviation 1.45.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
61	The distribution of PFIN5 ...Lucro is normal with mean 4.52 and standard deviation 1.59.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.