



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO E
HOSPITALIDADE – PPGTURH**

MAGUIL MARSILIO

**A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FORMADORES DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS: UM
MODELO DE MENSURAÇÃO**

**CAXIAS DO SUL
2021**

MAGUIL MARSILIO

**A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FORMADORES DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS: UM
MODELO DE MENSURAÇÃO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, como requisito à obtenção do título de doutor em Turismo e Hospitalidade da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó

**CAXIAS DO SUL
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M372r Marsilio, Maguil

A relação entre elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras [recurso eletrônico] : um modelo de mensuração / Maguil Marsilio. – 2021.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, 2021.

Orientação: Giancarlo Dal Bó.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Turismo. 2. Desempenho. 3. Indústria hoteleira. 4. Hospitalidade. 5. Turismo - Rio Grande do Sul. I. Dal Bó, Giancarlo, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 338.48

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

Maguil Marsilio

**A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FORMADORES DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS: UM
MODELO DE MENSURAÇÃO**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Turismo e Hospitalidade, pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade da Universidade de Caxias do Sul.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó
(Orientador e Presidente da Sessão)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Maria Carolina Gullo
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pedro de Alcântara Bittencourt César
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Luiz Augusto Machado Mendes Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dedico este trabalho à minha esposa Gleyce e à minha filha Mayumi, que sempre me motivaram e apoiaram com muito amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida e por me dar condições de desenvolver este trabalho meio às intempéries do cotidiano. Sem o seu amor incondicional nenhuma conquista tem significado.

Agradecimento especial à minha esposa pela dedicação, paciência, perseverança e apoio em todo o processo de construção da minha vida acadêmica, bem como no desenvolver desta tese. Se une a este agradecimento, à minha esposa e a Deus, a vida da Mayumi, filha amada, que proveu uma motivação extra para o desenvolvimento da tese e da carreira acadêmica.

Gostaria de agradecer aos meus pais, José e Ivanete, pelo amor, confiança, carinho e motivação em todas as minhas empreitadas. Sempre foram pilares fundamentais para a minha formação como pessoa. Destaco o apoio e amor dos meus irmãos, Morgana e Maicol, sempre disponíveis a auxiliar no que for preciso.

Agradeço a toda família pelo apoio, carinho e amor, sempre presentes e disponíveis, em especial à minha querida nona, Sra. Anastácia, que sempre nos ensinou princípios éticos e amorosos para enfrentar as dificuldades da vida. Por meio da nona agradeço a todos os demais familiares em Caxias, Curitiba, São Paulo, Inglaterra, e demais regiões, que sempre apoiaram o desenvolvimento dos meus estudos e deste trabalho.

Destaco o agradecimento aos amigos queridos da Aliança Bíblica Pio X, como a Simone e o Edgar, a Daia e o Juliano, a Lilian e o Lucas, a Josedete e o Odir, a Márcia e o Élio, a Patrícia e o Gelson, dentre muitos outros, por isso estendo agradecimentos a todos que apoiaram, oraram e canalizaram boas energias para auxiliar no fechamento deste trabalho.

Este trabalho é fruto do empenho e da dedicação do prof. Sílvio Luiz Gonçalves Vianna, em memória, que foi fundamental para a conclusão do doutorado e ao qual eu agradeço do fundo do coração por ter feito parte da minha vida, com a sua amizade, carinho, empenho, motivação, organização, sensibilidade e exemplo de pessoa do bem.

Agradeço ao prof. Giancarlo Dal Bó por auxiliar no fechamento da tese com o seu profissionalismo, dedicação e sensibilidade, sempre pronto a ajudar. As suas contribuições foram fundamentais para a conclusão da tese.

Também agradeço a todos os colegas de profissão que sempre motivaram o desenvolvimento da tese, em especial ao prof. Pedro de Alcântara Bittencourt César pela amizade, conselhos e carinho. Às professoras Marlei Mecca e Carol Gullo por me acompanharem na formação profissional desde o mestrado, sempre auxiliando e acrescentando muito na minha formação.

É importante destacar colegas que foram grandes motivadores desta tese, como a prof. Margarete Fátima Lucca, sempre com apontamentos que acrescentam muito no dia a dia. Agradeço à Bruna Dachery, pela amizade e disponibilidade em auxiliar, bem como aos demais colegas que sempre ajudaram, seja com indicações ou com um ombro amigo, como os professores Jeremias Polidoro, Janaína Macke, Kátia Viana, Carolina Rizzon, Heloísa Teodoro, Fernando Fontana, Susana Gastal, Marcelo Faoro, Michel Bregolin, dentre outros. Agradeço também ao prof. Luiz Mendes Filho, da UFRN, pela disponibilidade e carinho em auxiliar, desde o ANPTUR 2015, e agora no fechamento desta tese.

Agradeço à Universidade de Caxias do Sul, ao Magnífico Reitor Professor Dr. Evaldo Antonio Kuiava, pelo apoio que a Instituição proporcionou, desde o mestrado, que auxiliou na minha formação profissional e acadêmica.

*“Tudo vale a pena quando
a alma não é pequena”*

Fernando Pessoa

HOMENAGEM

Gostaria de homenagear o prof. Sílvio Gonçalves Vianna, que foi o meu orientador de março de 2016 a junho de 2021, e que faleceu em 06 de junho de 2021, acometido pelo Coronavírus.

Este trabalho é fruto da dedicação e da orientação do prof. Sílvio, que desde 2012 foi um grande mestre a quem sempre me espelhei. O profissional que sou é devido a exemplos de grandes professores, como ele.

Sempre foi um grande motivador dos seus alunos, um grande entusiasta do ensino e da pesquisa, buscando potencializar o que as pessoas possuem de melhor. Professor muito organizado, focado no aprendizado, conforme as características individuais de cada aluno, um excelente profissional e amigo.

Um grande querido que nos deixou muito cedo, deixando muitas saudades, mas também um legado de muito amor e dedicação em fazer o bem ao outro. Pessoa especial que marcou a minha vida e a de todos com quem teve contato.

Meu amigo, esta é uma conquista nossa! Fique com Deus!

RESUMO

O turismo é uma atividade em constante crescimento, sujeita a frequentes transformações e possui grande relevância social e econômica. Possui como característica a troca de experiências nas relações humanas por meio da hospitalidade. No contexto da distribuição dos serviços/produtos turísticos, com toda sua complexidade, o setor de meios de hospedagens tem como base a hospitalidade comercial, ou seja, a gestão de serviços de hospitalidade. Este trabalho tem o objetivo de propor um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras, no município de Gramado/RS. Os objetivos específicos buscam atender ao objetivo geral, ao: (1) propor um protocolo de avaliação das capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas em empresas do setor hoteleiro; (2) identificar as capacidades dinâmicas existentes nos empreendimentos hoteleiros de diferentes modelos de gestão; e (3) mensurar a interferência dessas capacidades no desempenho das organizações. A metodologia de pesquisa tem natureza aplicada, de abordagem quantitativa, com estratégia de coleta de dados via *survey* com análise multivariada de dados por meio da modelagem de equações estruturais. O total de respostas válidas foi de 274 com 36 diferentes hotéis participantes, número adequado para verificação estatística de modelo de equações estruturais. Os resultados indicaram que os processos de detecção, ou *sensing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros, contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas, bem como os processos de apreensão, ou *seizing*. Ao testar se os processos de renovação contínua, ou *transforming*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas, a hipótese foi parcialmente suportada, indicando um resultado recomendado pela literatura, porém dentro de parâmetros que não excluem sua validação, ainda que parcial. Por fim, a utilização de indicadores de desempenho presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros apresentaram contribuição positiva para a formação das capacidades dinâmicas. Portanto, é possível inferir que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos empreendimentos hoteleiros estabelece vantagens competitivas. O trabalho ainda apresenta indicadores de desempenho econômicos, com dados de 2019 e 2020, que se somam às análises do teste das hipóteses, contribuindo para a sustentação da proposta da tese.

Palavras-chave: Turismo. Meios de hospedagem. Capacidades dinâmicas. Desempenho. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Tourism is an activity in constant growth, subject to frequent transformations and has great social and economic relevance. Its characteristic is the exchange of experiences in human relationships through hospitality. In the context of the distribution of tourist services/products, with all its complexity, the accommodation sector is based on commercial hospitality, that is, the management of hospitality services. This work aims to propose a model for measuring the relationship between the elements that form dynamic capabilities and the performance of hotel companies in the city of Gramado/RS. The specific objectives seek to meet the general objective by: (1) proposing a protocol for evaluating the dynamic capabilities to be developed in companies in the hotel sector; (2) identifying the dynamic capabilities existing in hotel developments with different management models; and (3) measuring the interference of these capabilities in the performance of organizations. The methodology is applied research, with a quantitative approach, with a data collection strategy via survey with multivariate data analysis through structural equation modeling. The total number of valid responses was 274 with 36 different participating hotels, an adequate number for statistical verification of the structural equation model. The results indicated that the detection processes, or sensing, present and active in hotel enterprises, contribute positively to the formation of dynamic capabilities, as well as the processes of apprehension, or seizing. When testing whether the processes of continuous renovation, or transforming, present and active in hotel projects contribute positively to the formation of dynamic capabilities, the hypothesis was partially supported, indicating a result recommended by the literature, but within parameters that do not exclude its validation, even if partial. Finally, the use of performance indicators present and active in hotel projects presented a positive contribution to the formation of dynamic capabilities. Therefore, it is possible to infer that the development of dynamic capabilities in hotel projects establishes competitive advantages. The research also presents economic performance indicators, with data from 2019 and 2020, which are added to the analysis of the hypothesis test, contributing to the support of the thesis proposal.

Keywords: Tourism. Accommodation. Dynamic capabilities. Performance. Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico da RBV	37
Figura 2 - Modelo teórico da estrutura lógica das capacidades dinâmicas	49
Figura 3 - Sistema turístico básico	56
Figura 4 - Ecossistema complexo do turismo.....	57
Figura 5 - Resumo das combinações de gestão em hotéis.....	67
Figura 6 - Sistema hotel	79
Figura 7 - Pacote de serviços.....	85
Figura 8 - Processo de desenvolvimento e manutenção da qualidade em serviços	87
Figura 9 - Estrutura de capacidades dinâmicas para a hotelaria.....	89
Figura 10 - Construção do marco teórico	96
Figura 11 - Relação teórica entre os constructos utilizados nesta pesquisa	97
Figura 12 - Base conceitual para a formação das variáveis e indicadores.....	101
Figura 13 – Hipóteses para as capacidades dinâmicas	114
Figura 14 - Modelo de Equações Estruturais aplicado à hotelaria	116
Figura 15 – Constructos da capacidade de detecção	117
Figura 16 – Constructos da capacidade de apreensão	117
Figura 17 – Constructos da capacidade de transformação	118
Figura 18 - Constructos de desempenho hoteleiro.....	118
Figura 19 - Constructos de desempenho hoteleiro econômico	119
Figura 20 - Mapa do estado do Rio Grande do Sul perante o Brasil	124
Figura 21 - Mapa de Gramado no estado do Rio Grande do Sul	124
Figura 22 - Mapa de Gramado e municípios adjacentes	125
Figura 23 - Modelo teórico testado.....	145
Figura 24 – Modelo teórico e variáveis latentes	162
Figura 25 - Representação gráfica dos constructos testados	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de capacidades dinâmicas de 1994 a 2016.....	38
Quadro 2 - Diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas	42
Quadro 3 - Questões para análise de capacidades dinâmicas	44
Quadro 4 - Questões para análise da causa e efeito das capacidades dinâmicas	46
Quadro 5 - Questões para análise da causa e efeito das capacidades dinâmicas	46
Quadro 6 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	50
Quadro 7 - Análise setorial da concorrência.....	59
Quadro 8 - Sistema de avaliação SBCLASS.....	65
Quadro 9 - Total de hotéis, <i>flats</i> e <i>resorts</i> no Brasil até julho de 2019.....	67
Quadro 10 - <i>Ranking</i> das 20 maiores cadeias hoteleiras.....	68
Quadro 11 - Análise estratégica de macroambientes.....	71
Quadro 12 - Lista de indicadores de desempenho na hotelaria	72
Quadro 13 - Indicadores para a gestão hoteleira	74
Quadro 14 - Descrição das principais áreas operacionais na hotelaria.....	80
Quadro 15 - Princípios críticos para a gestão da qualidade total em serviços .	86
Quadro 16 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	94
Quadro 17 - Principais autores por seção teórica	98
Quadro 18 – Primeira Etapa: variáveis e indicadores para avaliação de capacidades dinâmicas	102
Quadro 19 - Variáveis e indicadores para avaliação de capacidades dinâmicas	110
Quadro 20 - Variáveis e indicadores para avaliação de desempenho hoteleiro	113
Quadro 21 – Questionário	121
Quadro 22 - Características de Gramado em relação a outros municípios	126
Quadro 23 - Critérios de escolha dos participantes.....	128
Quadro 24 - Cronograma da coleta de dados	130
Quadro 25 – Etapas para a Modelagem de Equações Estruturais.....	143
Quadro 26 – Relações entre os constructos	144
Quadro 27 – Categorias de ajuste para MEE.....	148

Quadro 28 – Classificação SBCLASS – Requisitos	190
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise dos <i>outliers</i> multivariados	135
Tabela 2 – Resultados de assimetria e curtose.....	137
Tabela 3 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk	139
Tabela 4 – Estatísticas de colinearidade.....	141
Tabela 5 – Variância explicada e Alpha de Cronbach.....	150
Tabela 6 – Quantidade de quartos por hotel	153
Tabela 7 – Diária média dos hotéis em 2019 e 2020	154
Tabela 8 – Ocupação média dos hotéis em 2019 e 2020	155
Tabela 9 – RevPar dos hotéis em 2019 e 2020	156
Tabela 10 – Distribuição das respostas por hotel.....	157
Tabela 11 – Níveis hierárquicos dos entrevistados	158
Tabela 12 – Estatísticas descritivas	159
Tabela 13 – Medidas de ajuste do modelo teórico	163
Tabela 14 – Caminhos estruturais das variáveis dependentes	164
Tabela 15 – Coeficientes de determinação	165

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVO GERAL	20
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA TEÓRICA	20
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS E COMPETITIVIDADE.....	29
2.1.1	Teoria da firma	30
2.1.2	Custos de transação	33
2.1.3	Resources Based Vision (RBV)	35
2.1.4	Capacidades dinâmicas	38
2.2	DESEMPENHO E VANTAGEM COMPETITIVA	50
2.3	TURISMO.....	53
2.3.1	Mercado turístico	55
2.4	HOTELARIA E HOSPITALIDADE	61
2.4.1	Gestão hoteleira	64
2.4.1.1	Gestão de hotelaria estratégica	69
2.4.1.2	Gestão de hotelaria operacional.....	77
2.4.2	Qualidade em serviços de hospedagens	84
2.5	RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS	88
2.5.1	Processos de detecção (<i>sensing</i>)	90
2.5.2	Apreensão (<i>seizing</i>)	91
2.5.3	Transformação (<i>transforming</i>)	91
2.5.4	Desempenho nas empresas hoteleiras	92
3	METODOLOGIA	94
3.1	CONSTRUÇÃO DO MARCO TEÓRICO.....	95
3.2	VARIÁVEIS E INDICADORES	99
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	119
3.3.1	Validação do instrumento de coleta de dados	122

3.3.2	Pré-teste do instrumento de coleta de dados	122
3.4	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO	123
3.5	UNIVERSO DE PESQUISA	127
3.6	COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS	130
3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	133
3.7.1	Missings (dados perdidos ou valores omissos)	133
3.7.2	Outliers (observações atípicas)	133
3.7.3	Testes de suposições de análise multivariada	135
3.7.3.1	Normalidade	136
3.7.3.2	Linearidade	139
3.7.3.3	Multicolinearidade.....	140
3.7.3.4	Homocedasticidade	142
3.7.4	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	142
3.7.5	Especificação do modelo de mensuração	144
3.7.6	Matriz de entrada de dados e método de estimação do modelo .	146
3.7.7	Seleção das medidas de ajuste	147
3.7.8	Validação individual dos constructos	148
3.7.8.1	Unidimensionalidade	149
3.7.8.2	Confiabilidade	149
4	RESULTADOS DA PESQUISA	152
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	152
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	159
4.3	VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO.....	161
4.3.1	Medidas de ajuste do modelo teórico	161
4.3.2	Teste de hipóteses	164
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
5.1	VERIFICAÇÃO DO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	170
5.2	CONTRIBUIÇÕES	175
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	177
5.4	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	178

REFERÊNCIAS.....	180
APÊNDICE A – INFRAESTRUTURA DOS HOTÉIS CONFORME CLASSIFICAÇÃO SBCLASS.....	190
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES	193
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS.....	195
APÊNDICE D – LISTAGEM DE TODOS OS HOTÉIS <i>MIDDLE SCALE</i> NO MUNICÍPIO DE GRAMADO	202
APÊNDICE E – DETALHAMENTO DOS OUTLIERS.....	206
APÊNDICE F – LINEARIDADE – CORRELAÇÕES DE PEARSON	207
APÊNDICE G – NOTÍCIAS DE NOVOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS NA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS	208
APÊNDICE H – GRÁFICOS DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS SEM DADOS OUTLIERS.....	209

1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade em constante crescimento, sujeita a frequentes transformações e possui grande relevância social e econômica (WTTC, 2020). Trata-se de uma atividade que tem como característica a troca de experiências nas relações humanas por meio da hospitalidade, uma vez que essa surge como elemento diferenciador nas interações que ocorrem no fenômeno turístico (BENI, 2008; PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013). Dentro da distribuição dos serviços/produtos¹ turísticos, com toda sua complexidade (BENI; MOESCH, 2017), o setor de meios de hospedagens tem como base a hospitalidade comercial (CASTELLI, 2010, 2016; DUQUE, 2014), ou, em outras palavras, a gestão de serviços de hospitalidade (MULLINS, 2009; PETROCCHI, 2007; MORRISON, 2012).

Para tanto, torna-se relevante investigar como ocorre o desempenho das empresas de meios de hospedagens, considerando, especificamente, os hotéis (BENI, 2008), de modo a verificar se, por meio das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2014a), há efetivamente o desenvolvimento de vantagens competitivas que possam ser sustentadas (WINTER, 2003; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014a; WANG; AHMED, 2007). A presente pesquisa realiza-se no município de Gramado/RS², o qual possui destaque no turismo nacional e, inclusive, faz parte dos 65 destinos indutores do desenvolvimento regional do turismo no Brasil (BRASIL, 2020).

O ineditismo teórico deste trabalho se baseia em apresentar a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho dos hotéis (supostamente uma relação positiva), por meio da teoria das capacidades dinâmicas, utilizando o modelo teórico da estrutura lógica das capacidades dinâmicas³ (TEECE, 2014a). Além deste, outros elementos são utilizados para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que

¹ O termo “produto turístico” é amplamente utilizado pela literatura para indicar os produtos e serviços oferecidos no setor turístico. Porém o seu significado está totalmente voltado para os “serviços turísticos” devido à natureza de prestação de serviços do setor turístico. Por mais os equipamentos turísticos possuam itens tangíveis (quarto do hotel, restaurantes, etc.) e produtos físicos (souvenires, lembranças, etc.) o fenômeno turístico ocorre em uma prestação de serviços (PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; MORRISON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Neste trabalho ao citar serviço/produto, ou apenas serviços turísticos, o enfoque é voltado à prestação de serviços.

² Neste trabalho, a palavra Gramado está destinada ao município de Gramado, localizado no nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, não será utilizada a inform RS ao lado da palavra Gramado.

³ Apresentada na Figura 9.

podem configurar a construção de uma vantagem competitiva sustentável (WINTER, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014a; WANG; AHMED, 2007).

Para sustentar a pesquisa da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das empresas hoteleiras, bem como para adequar a mensuração, diversos indicadores de desempenho do setor foram incorporados conforme a sua área de medição/análise, com base nos estudos desenvolvidos por pesquisadores como: Cooper, Shepherd e Westlake (2001); Mullins (2009); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Brasil (2010); Morrison (2012); Castelli (2003, 2016); FOHB (2019); e SBCLASS (2020). O entrelaçamento entre as teorias e os indicadores selecionados são apresentados no capítulo que trata da metodologia do estudo, na subseção “variáveis e indicadores”⁴.

Dessa forma, para auxiliar a defesa do tema proposto, esta seção expõe uma síntese objetiva da pesquisa, conforme citado anteriormente. Na sequência, tem a apresentação do problema de pesquisa, com a questão a ser investigada; dos objetivos geral e específicos, estes que compõem as etapas para se alcançar o objetivo geral; seguidos da justificativa e da relevância teórica, em que são apresentadas argumentações mercadológicas, como números do setor, e teóricas, com indicações de autores sobre a relevância de estudos nesta área. Por fim, apresenta a estrutura do trabalho, em que é possível compreender cada etapa com os principais autores utilizados. É importante destacar que este trabalho tem um modelo de escrita mais descritivo e, por consequência mais extenso, por incorporar duas áreas do conhecimento que se entrelaçam mas que possuem diferenças grandes: o Turismo e a Administração.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Região das Hortênsias⁵ pode ser considerada relevante para o turismo nacional (BRASIL, 2020) em razão da oferta existente e da capacidade turística disponível. Considerando-se apenas o município de Gramado, existem mais de 170 hotéis e pousadas (CONVENTION, 2020), o que mostra a presença de grande

⁴ Disponível nos Quadros 19 e 20.

⁵ A Região das Hortênsias é formada pelos municípios de: Canela-RS, Gramado-RS, Nova Petrópolis-RS, Picada Café-RS, e São Francisco de Paula-RS (CONVENTION, 2020).

quantidade de empresas turísticas do setor de hospedagens. Dessa forma, torna-se pertinente pesquisar a relação entre capacidades dinâmicas, vantagem competitiva e empresas hoteleiras, verificando se é positiva para o desempenho destas empresas. Para tanto, apresenta-se como problema de pesquisa (YIN, 2015) o seguinte questionamento: As capacidades dinâmicas interferem positivamente no desempenho de empresas do setor hoteleiro de Gramado?

Há a expectativa de que a presença de capacidades dinâmicas nas empresas hoteleiras interfira positivamente no seu desempenho, permitindo a geração vantagens competitivas sustentáveis (COLLIS, 1994; ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014a; WANG; AHMED, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011).

1.2 OBJETIVO GERAL

A partir da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras, propor um modelo de mensuração.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir um protocolo de avaliação das capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas em empresas do setor hoteleiro;
- b) Identificar as capacidades dinâmicas existentes nos empreendimentos hoteleiros de diferentes modelos de gestão;
- c) Mensurar a interferência dessas capacidades no desempenho das organizações.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA TEÓRICA

A justificativa e a relevância teórica são apresentadas inicialmente com a exposição de dados mercadológicos que destacam a importância social e econômica do turismo, com a apresentação de dados pertinentes da atividade turística (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; MOESCH, 2013; BENI; MOESCH, 2017). Posteriormente, são apresentados argumentos teóricos que destacam a importância de estudos voltados para as capacidades dinâmicas (COLLIS, 1994;

ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; WANG; AHMED, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011).

O setor de viagens e turismo é um setor-chave para o desenvolvimento econômico e a criação de empregos em todo o mundo (WTTC, 2020). Em 2018, sua contribuição total para a economia global atingiu US\$ 8,8 trilhões - equivalente a 10,4% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. As viagens de lazer corresponderam a 78,5% dos gastos globais, contra 21,5% das despesas de negócios. Em todo o mundo, o crescimento das viagens e turismo atingiu 3,9% em 2018, uma taxa superior à da economia global pelo oitavo ano consecutivo. Além disso, o setor turístico é uma das principais áreas criadoras de emprego, com mais de 319 milhões, o que representa 10% de todos os empregos gerados no planeta, ou um em cada dez. O setor ainda foi responsável por um em cada cinco novos postos de trabalho criados, considerando-se 2019 e os últimos cinco anos, apresentando-se como uma engrenagem importante do motor dinâmico que move a geração de novas oportunidades de emprego (WTTC, 2020).

Estados Unidos da América (EUA) e China, continuaram sendo as maiores economias do turismo em 2018, e juntas representam 35,2% do PIB total de viagens e turismo do mundo, seguidos por Japão, Alemanha e Reino Unido. As principais economias (em que o crescimento do PIB de viagens e turismo excedeu o crescimento global de 3,9%) incluem Turquia (+15%), Filipinas (+8,9%), Hong Kong (+7,5%), China (+7,3%), Índia (+6,7%), Tailândia (+6,0%), Rússia (+4,2%) e França (+4,1%). Na segunda década do século XXI, o forte crescimento do setor deverá continuar, particularmente em toda a Ásia, fazendo com que a China ultrapasse os EUA como a maior economia de viagens e turismo do mundo. Enquanto isso, a contribuição das viagens e turismo para o PIB da Índia deve duplicar, permitindo ao país subir da oitava posição em 2018 para o terceiro lugar até 2029 (WTTC, 2020).

Ao mesmo tempo em que os principais países crescem muito em viagens e turismo, no Brasil, as tendências de crescimento são relativamente similares, mas com menor expressividade. Em 2018, o país encontra-se na 12ª posição entre os com alto PIB em viagens e turismo e faturou 15,3 bilhões de dólares, com um crescimento de 3,1% em relação ao ano anterior. Esse valor corresponde a 8,1% do PIB nacional (WTTC, 2020). O local de estudo, o município de Gramado, possui relevância no turismo nacional (BRASIL, 2020) por ser um dos 65 destinos indutores. Além disso,

possui índices econômicos superiores a outras cidades da Região das Hortênsias, seja pela renda per capita equivalente à de grandes capitais⁶ como São Paulo e Rio de Janeiro (IBGE, 2019), ou seja por possuir mais de 170 hotéis e pousadas com alta aprovação dos turistas (CONVENTION, 2020). Dessa forma, é possível constatar a relevância social e econômica do setor no mundo e no Brasil. Entretanto, o fenômeno da pandemia do Coronavírus (Covid-19⁷) interferiu negativamente em todo o turismo global, principalmente nos hotéis (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021), fazendo a demanda mundial cair drasticamente no ano de 2020.

A partir dos dados mercadológicos, faz-se necessário analisar a relevância acadêmica do tema de estudo. Para tanto, ao consultar o acervo da biblioteca da Universidade de Caxias do Sul (UCS), por exemplo, com a palavra “turismo” foram encontradas mais de 2.000 fontes. Por sua vez, ao se unir as palavras “turismo, hotelaria e capacidades dinâmicas” em consulta via catálogo do acervo da biblioteca, não foi encontrado nenhum resultado. Ao repetir esta pesquisa no banco de dados dos Periódicos CAPES⁸ foi possível encontrar 13 resultados diferentes, sendo 12 artigos publicados em periódicos e um registro em livro. Deste resultado, somente cinco artigos acadêmicos⁹ possuem relação com a hotelaria, dos quais apenas três foram utilizados no trabalho por possuir maior proximidade com objeto de estudo da

⁶ O detalhamento é apresentado na subseção “Caracterização do campo de estudo”.

⁷ O Coronavírus, ou Covid-19, é um vírus altamente contagioso que interferiu na vida da maioria das pessoas no mundo, podendo apresentar sintomas leves, ou mais graves, levando à hospitalização, e em alguns casos à morte. Até o dia 11 de novembro de 2021 o Brasil contabilizou 610.036 óbitos devido ao vírus. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>> Acesso em: 11 nov. 2021.

⁸ O portal de periódicos CAPES é um serviço oferecido à comunidade acadêmica por meio do Ministério da Educação (MEC) do Brasil e a sigla CAPES corresponde a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2020).

⁹ Os cinco artigos que possuem relação com o tema estão listados abaixo:

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

(II) MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; CRUZ, J. A. W.; SATO, K. H. Terceirização de serviços em hotéis: um estudo comparativo de caso. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p.74-93, 2014.

(III) BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 170-180; abr., 2017.

(IV) HOFFMANN, V. E.; PIRES VIEIRA, D.; REYES JR, E.; REZENDE MELO, M. S. Estratégia empresarial em períodos de crise: un estudio del sector hotelero de la region metropolitana de Belo Horizonte-Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 24, n. 3, p. 681-700, 2015.

(V) DELUCA, M. A. M.; GONÇALO, C. R.; CASTRO JR, D. F. L.; PEREIRA, M. F. Capacidades de inovação em serviços: um estudo nos supermercados em Santa Catarina. **Revista Ibero - Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 38-53, 2017.

pesquisa, são eles: Silveira-Martins, Zanatto e Mascarenhas (2016); Martins et al. (2014); e Barreto, Albuquerque e Medeiros (2017).

Ao comparar os estudos sobre o Turismo com outras áreas de conhecimento, como a Administração, é possível observar que há menos produções científicas do que outras áreas, como *marketing*, por exemplo, por ser uma área de conhecimento recente e em constante transformação (BENCKENDORFF; ZEHNER, 2013). Para tanto, faz-se necessário investigar o comportamento da gestão dos empreendimentos turísticos pela sua relevância social e econômica (WTTC, 2020), bem como por ser um campo de estudo e de gestão interdisciplinar e multidisciplinar (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; MOESCH, 2013).

Dessa forma, pesquisar o comportamento das empresas de meios de hospedagens contribui para o desenvolvimento teórico característico da atividade turística (BENI, 2008; MOESCH, 2013; BENI; MOESCH, 2017), em que a teoria das capacidades dinâmicas fornece elementos para a construção de melhores estratégias de gestão, que podem prover o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, conforme pode ser verificado por meio dos estudos de: Collis (1994); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Teece (2007, 2009, 2014a); Wang e Ahmed (2007); e Pavlou e Sawy (2011).

Dessa forma, Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que estudos sobre as capacidades dinâmicas são fundamentais para aprimorar o campo de estudo de gestão estratégica, principalmente porque as mudanças nos ambientes de negócios são constantes, bem como o desempenho organizacional pode prover inovações e processos que desenvolvam uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Pavlou e Sawy (2011) corroboram este pensamento ao afirmar que estudos sobre modelos de mensuração de capacidades dinâmicas são muito relevantes para a academia, principalmente por conceituar, operacionalizar e medir a dinâmica de empresas, e compreender os efeitos das capacidades dinâmicas em ambientes de constante mudança.

Vasconcelos e Cyrino (2000), em estudo do início deste século, mostravam que, até aquele momento, já havia diversos estudos que abordavam as estratégias organizacionais pelo olhar econômico ou comportamental, com foco em pessoas e/ou agentes econômicos. Mas destacavam a importância de estudos voltados para o aumento da complexidade ambiental e a verificação de como isso interferia no

comportamento das empresas, além de estudos com foco nos recursos e nos procedimentos internos das organizações. Teece (2014b) afirma que apenas a eficiência corporativa não é suficiente para sobrevivência e crescimento das empresas. A teoria das capacidades dinâmicas oferece instrumentos que permitem o desenvolvimento de gestão estratégica mais profunda e uma vantagem competitiva de longo prazo. Para tanto, estudos que investiguem o comportamento das capacidades dinâmicas em diferentes segmentos de atividade acrescentam constructos importantes para a efetividade do modelo (TEECE, 2014a).

Wilke (2015, p. 141) afirma que "[...] é importante a continuidade do desenvolvimento de constructos e instrumentos de medição adequados para o panorama conceitual que envolve a abordagem das capacidades dinâmicas.". Esta afirmação é corroborada por Galdo (2016). Meirelles e Camargo (2014) apresentaram, na época do seu estudo, que, no Brasil, havia poucas pesquisas sobre capacidades dinâmicas, e acrescentam que é relevante avançar em estudos que tenham como ponto de vista a análise dos seus elementos e componentes, como: comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, entre outros.

É possível observar a relevância de estudos sobre capacidades dinâmicas e turismo, seja por sua escassez (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; GALDO, 2016), ou pela relevância em pesquisar o desempenho das organizações (WINTER, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014b; WANG; AHMED, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011) voltadas ao turismo (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; MOESCH, 2013; BENI; MOESCH, 2017).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho é composta por sete capítulos: introdução, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, resultados, considerações finais, referências e apêndices. No primeiro é apresentada a introdução ao assunto pesquisado, conduzindo o leitor pela contextualização da articulação teórica proposta e, posteriormente, passando pelo problema de pesquisa, objetivos (geral e específicos), até a justificativa e relevância teórica.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que serve de base para a compreensão dos fenômenos a serem estudados. Para tanto, inicia com a apresentação dos constructos sobre capacidade dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2014a), principal alicerce teórico deste estudo, em que são expostas as correntes teóricas que influenciaram a formação das capacidades dinâmicas como elementos para a formação de uma vantagem competitiva sustentada, conforme mostram os estudos de Collis (1994); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Teece (2007, 2009, 2014a); Wang e Ahmed (2007); e Pavlou e Sawy (2011).

Dessa forma, há um primeiro aprofundamento na teoria que influenciou a das capacidades dinâmicas, a Teoria da Firma de Penrose de 1959 (FOSS, 1999; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; KERSTENETZY, 2000, 2007; PITELIS, 2009; FIANI, 2015; ANDRADE, 2017); passando pela Teoria dos Custos de Transações (MATTHEWS, 1986; WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000, 2005; NORTH, 1991; NELSON; WINTER, 2005; COSTA JR; COSTA, 2013; MESQUITA et al., 2013; PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014); e pela Teoria RBV, da língua inglesa *Resource Based View*¹⁰ (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001; KERSTENETZY, 2007; PITELIZ, 2009; FIANI, 2015), até chegar à subseção que aborda a construção de capacidades dinâmicas (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016), em que se busca explicar os conceitos sobre capacidades ordinárias, capacidades dinâmicas e sobre o modelo teórico da estrutura lógica das capacidades dinâmicas de Teece (2014a).

A subseção seguinte trata sobre desempenho e vantagem competitiva, em que são retomados constructos que determinam elementos fundamentais para a formação de um desempenho superior, que pode compor uma vantagem competitiva sustentada a partir da utilização das capacidades dinâmicas, como abordado por Collis (1994); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e

¹⁰ Neste trabalho a teoria RBV, da língua inglesa *Resource Based View*, ou teoria da Visão Baseada em Recursos, será utilizada preferencialmente na sua forma abreviada, "RBV", mas haverá momentos em que será exposta por extenso.

Cyrino (2000); Teece (2007, 2009, 2014a); Wang e Ahmed (2007); e Pavlou e Sawy (2011).

Por conseguinte, há definições de turismo (LEIPER, 1990; PADILHA, 1997; MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; MOESCH, 2013; BENI; MOESCH, 2017) e de mercado turístico, uma vez que a pesquisa se dá em hotéis que fazem parte da distribuição dos produtos/serviços turísticos. Corroboram Porter (1985); Leiper (1990); Las Casas (2005); Kotler e Keller (2006); Petrocchi (2007); Beni (2008); Buhalis e Law (2008); Palhares e Panosso Netto (2008); Panosso Netto, Ansarah e Canton (2009); Stiakakis e Georgiadis (2011); Beni e Moesch (2017); Marco, Gómez e Sevilla (2018).

Em seguida são apresentados elementos da Hotelaria e Hospitalidade, bases para a atuação em meios de hospedagens, em que são expostos constructos sobre hospitalidade e hotelaria (BENI, 2008; BRYCE; O'GORMAN; BAXTER, 2013; PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013; NOGUERO, 2013; DUQUE, 2014; CASTELLI, 2016), e, em seguida, conceitos e características diferenciadas da gestão hoteleira (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; MULLINS, 2009; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; BRASIL, 2010; CASTELLI, 2016; FOHB, 2019; SBCLASS, 2020), com apresentação de constructos de gestão de hotelaria estratégica e gestão de hotelaria operacional (PETROCCHI, 2007).

A última subseção desse capítulo trata sobre a gestão de qualidade nos serviços de hotéis, com o intuito de fornecer subsídios que contribuam para o entendimento sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, fechando a construção da fundamentação teórica juntamente com a proposição de hipóteses a serem testadas (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; BARBOSA, 2002; CANDIDO; VIEIRA, 2003; CASTELLI, 2003, 2005, 2010, 2016; HAYES, MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; BENI, 2008; BRASIL, 2010; BRYCE; O'GORMAN; BAXTER, 2013; SBCLASS, 2020).

A metodologia de pesquisa compõe o terceiro capítulo e aborda os procedimentos previstos para a elaboração desta, a qual encontra-se baseada em um modelo de equações estruturadas, com constructos que irão testar hipóteses. Por isso, a pesquisa é quantitativa e tem caráter confirmatório, a partir de questionário estruturado (MARTINS, 2008; FLICK, 2009; GIBBS, 2009; GIL, 2009; CRESWELL, 2010; MASCARENHAS, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2017). Nesse capítulo é

apresentada a “Síntese dos procedimentos metodológicos”¹¹, bem como os subitens que detalham todas as etapas da pesquisa: construção do marco teórico; conjunto de variáveis e indicadores utilizados para embasar o questionário de pesquisa; caracterização do campo de estudo e o universo da pesquisa; instrumentos de pesquisa que foram utilizados; ferramentas de coleta e tabulação de dados.

Os procedimentos de análise dos dados apresentam os processos necessários para tratamento das informações coletadas com cálculos estatísticos que possam sustentar a proposta do modelo de mensuração das capacidades dinâmicas (HAIR JR. et al., 2009; AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA, 2012; TEECE, 2014a), por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (KLINE, 2011; NEVES, 2018).

As considerações finais apresentam a conferência da proposição de estudo a partir da conferência do atingimento dos objetivos específicos e objetivo geral, bem como análise do teste das hipóteses com os resultados mais relevantes desta tese. Também são apresentadas as contribuições acadêmicas e gerenciais da pesquisa, seguindo para a apresentação das limitações encontradas no percurso. Por fim, a seção finaliza com sugestões de novos estudos que possam ser relevantes para o Turismo e a Hospitalidade a partir do tema de pesquisa.

Ao final deste trabalho, os demais capítulos se destinam às referências bibliográficas e apêndices, que alicerçam todas as informações contidas neste estudo. A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica deste estudo, conforme detalhamento exposto.

¹¹ Disponível no Quadro 16.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem o intuito de apresentar o caminho percorrido pelo autor para sustentar a sua pesquisa acadêmica (COOPER; SCHINDLER, 2003; YIN, 2015). Dessa forma, o percurso teórico começa com abordagens sobre a área central da pesquisa, a teoria das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a). Inicia-se pela “Teoria da Firma” de Penrose (FOSS, 1999; KERSTENETZKY, 2000, 2007; PITELIS, 2009; FIANI, 2015; ANDRADE, 2017), seguindo para a Teoria de “Custos de Transação” (WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000, 2005) e a “Teoria RBV” (WERNERFELT, 1984; BARNEY; 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001; FIANI, 2015), até a Teoria das “Capacidades Dinâmicas” (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994; HELFAT, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016), cerne deste estudo. Em seguida, são apresentados conceitos subsequentes sobre “Desempenho” e “Vantagem Competitiva”, atrelados à teoria das capacidades dinâmicas, partindo do pressuposto que a utilização das capacidades dinâmicas pode melhorar o desempenho das organizações e, com isso, interferir positivamente na construção de uma vantagem competitiva sustentada e, por fim, na competitividade das organizações (COLLIS, 1994; ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; WANG; AHMED, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011; WILKE et al., 2019).

A seguir é abordado o setor do turismo, no qual se inserem as empresas do setor hoteleiro (BENI, 2008). A partir de diversas visões sobre as características multifacetadas do turismo, seja observando-o como um fenômeno holístico (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENCKENDORFF; ZEHRER, 2013; MOESCH, 2013), ou pelo olhar mais pragmático (LEIPER, 1990; BENI, 2008). Em seguida são feitas discussões sobre o mercado turístico e suas características complexas (BUHALIS; LAW, 2008; STIAKAKIS; GEORGIADIS, 2011; BENI; MOESCH, 2017; MARCO; GÓMEZ; SEVILLA, 2018), além de se observar análises e situações características de mercado (PORTER, 1985; LAS CASAS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

Percorrida a apresentação das teorias sobre recursos e capacidades dinâmicas das empresas, são expostos constructos sobre hotelaria (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; BARBOSA, 2002; CANDIDO; VIEIRA, 2003; CASTELLI, 2003, 2005, 2016; HAYES, MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; BENI, 2008; BRASIL, 2010; BRYCE; O’GORMAN; BAXTER, 2013; SBCLASS, 2020); hospitalidade (BENI, 2008; BRYCE; O’GORMAN; BAXTER, 2013; PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013; NOGUERO, 2013; DUQUE, 2014; CASTELLI, 2016), e gestão hoteleira (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; CANDIDO; VIEIRA, 2003; CASTELLI, 2005, 2016; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; BENI, 2008; SBCLASS, 2020), para apresentar as características específicas deste setor de atuação dentro da área de turismo.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS E COMPETITIVIDADE

A teoria das capacidades dinâmicas é exposta de forma descritiva a partir de elementos de sua origem e até de estudos mais recentes para facilitar o entendimento de pesquisadores que não estejam familiarizados com teorias da área da administração. A seguir é exposta a sintetização dos capítulos relacionados à teoria das capacidades dinâmicas.

Aceitar a diversidade de padrões e de comportamentos das empresas como princípio (SCHUMPETER, 1997; PITELIS, 2009) tem sido um ponto de partida essencial para o discurso “evolucionário” (neo-schumpeteriano) acerca da dinâmica econômica agregada. Ponderar as particularidades da organização, como instituição, tem formado o cerne da análise em relação aos efeitos do seu comportamento sobre o desempenho em diferentes economias (SCHUMPETER, 1997).

O funcionamento interno da empresa, pelo olhar econômico dos elementos que determinam o seu comportamento e suas condições de expansão, a partir da “Teoria da Firma” de Penrose (PITELIS, 2009), é destacado pela importância do conhecimento relacionado aos processos de produção, de gestão e de empreendedorismo (PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014). Dessa forma, esta seção apresenta as principais teorias, dentre diversas, que influenciaram a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2014a).

A primeira delas, a “Teoria da Firma” de Penrose 1959 (PITELIS, 2009), aborda a organização como um conjunto de recursos que podem expandir e favorecer seu crescimento, destacando o comportamento e o conhecimento interno aplicado. A segunda, “Teoria dos Cursos de Transação” (TCT) de Williamson (1989, 1993, 2000, 2005), destaca a importância dos cursos internos para o desempenho das empresas em meio às regras econômicas e às características das instituições que organizam o mercado. Por sua vez, a TCT auxiliou na “Teoria RBV” (*Resources Based Vision*) de Wernerfelt (1984), posteriormente aprofundada por Barney (1991), na qual a forma de atuar sobre os recursos genéricos pode auxiliar no desenvolvimento e/ou criação de recursos raros e/ou inimitáveis.

Por fim, a quarta área apresenta as capacidades dinâmicas, abordando características, modelos e elementos necessários para a sua formação, com base em conceitos e constructos que representam o enfoque teórico principal deste trabalho (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994; HELFAT, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a, 2014b; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; SILVEIRA-MARTINS; ZANATTO; MASCARENHAS, 2016; BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2017; WILKE et al., 2019).

2.1.1 Teoria da firma

A teoria da firma¹², também chamada de “firma Penrosiana” é apresentada pela autora Edith Penrose¹³ no seu livro “Teoria do Crescimento da Empresa” de 1959, e conceitua que, dentro de uma estrutura empresarial, a soma de recursos organizados pode se expandir com o objetivo de favorecer seu crescimento (KERSTENETZKY, 2007; PITELIS, 2009; FIANI, 2015; ANDRADE, 2017).

¹² A palavra “firma” se refere a empresa, empreendimento, companhia, sociedade, entidade, instituição, corporação, dentre outros que tenha o significado de organizações de negócios. Neste estudo, todas estas variações são apresentadas com o mesmo significado.

¹³ Edith Penrose (1914-1966) foi uma célebre escritora britânica que contribuiu para um novo pensar sobre administração, algo a frente do seu tempo porque sua teoria foi apresentada em 1959, e inaugurou uma nova maneira de pensar sobre a vantagem competitiva de empresas (PITELIS, 2009).

Foss (1999) resume que a teoria da firma de Penrose pode ser compreendida como empresas em que seus recursos produtivos estão agrupados e coordenados em uma estrutura administrativa que define parcialmente a quantidade e o tipo de serviços que os recursos concebem. Dessa forma, uma empresa pode ser definida como uma unidade de planejamento administrativo, onde há atividades inter-relacionadas e coordenadas por diretrizes que são organizadas para haver efeitos sobre toda a organização. Esta definição apresenta um critério gerencial central responsável por políticas gerais, em que coordenação e comunicação apresentam os limites da empresa. As decisões administrativas, gerenciadas por pessoas ao longo do tempo, incidem sobre o conjunto de recursos disponíveis. Esse olhar recai sobre os recursos físicos e humanos das empresas (PITELIS, 2009).

Para Penrose, as pequenas empresas possuem uma otimização de recursos e, a partir disso, apresentam rentabilidades superiores a grandes empresas em sua proporcionalidade. Portanto, boa parte das grandes empresas são maiores do que a escala mínima necessária atingir operações rentáveis (PITELIS, 2009).

A teoria de Penrose mostra que existem oportunidades para todos os tamanhos de empresas em economias em crescimento, mas a capacidade da gestão existente estabelece um limite para a taxa de crescimento de qualquer empresa. Quando uma grande empresa cresce, surgem novas oportunidades para as pequenas empresas em lacunas não atendidas, pois as grandes empresas não conseguem atender efetivamente todas as oportunidades de negócios (FOSS, 1999; KERSTENETZKY, 2007; PITELIS, 2009).

A teoria da firma classifica recursos em categorias, os quais Kerstenetzky (2000) resumiu entre físicos ou humanos, sendo os primeiros parte da operação da empresa que envolve ações relacionadas ao negócio. Já os recursos humanos são ligados ao trabalho e tidos como permanentes e não variáveis. Posteriormente, Kerstenetzky (2007) mostra que essa teoria possui uma divisão entre alocativa e acumulativa, em que a perspectiva alocativa possui uma avaliação simplificada dos recursos internos da empresa, envolvendo: políticas da organização, tecnologia utilizada e gestão entre áreas, dentre outros. O olhar acumulativo está voltado para os recursos de produção ligados à expansão e ao acúmulo de capital.

Para Fiani (2015), a partir da teoria da firma, os estudos subsequentes podem ser classificados entre organizacionais e tecnológicos. O olhar dos estudos tecnológicos tem como base a teoria econômica convencional, na qual são

desconsiderados aspectos organizacionais e institucionais, e esta dimensão supõe apenas uma função de produção, transformação e venda para obtenção de lucro. A dimensão de estudos organizacionais indica que, a partir do desenvolvimento dos recursos internos, a empresa pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentada, à qual corroboram Barney (1991), Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001), Zollo e Winter (2002), Winter (2003) e Kerstenetzky (2007).

Para Andrade (2017), a teoria de Penrose está inserida no entendimento de lógica acumulativa de Kerstenetzky (2007) e organizacional de Fiani (2015). Kerstenetzky (2007) pondera que a literatura clássica apresenta que o crescimento da unidade de produção e do sistema econômico provêm de acúmulo de capital, mas que a literatura mais contemporânea indica que a acumulação envolve o crescimento do conjunto de capacitações da firma.

O crescimento da firma pode ser limitado a não perceber oportunidades de expansão, ou a não estar disposta a agir conforme as oportunidades, e/ou seja incapaz de responder a elas, pelo seu gerenciamento interno. A busca por novas oportunidades de crescimento para a empresa requer intuição e imaginação empreendedora, seguido de uma decisão econômica de prosseguir com a busca de oportunidades de expansão. Dessa forma, a qualidade dos serviços disponíveis na empresa pode determinar o potencial da competência gerencial existente (KERSTENETZKY, 2007; PITELIS, 2009; ANDRADE, 2017).

A teoria de Penrose estimulou diversos desmembramentos teóricos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), seja pelo olhar estrutural da indústria e análise de posicionamento (PORTER, 1985), seja por recursos e competências, conforme a teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000, 2005) e a teoria RBV, por meio das estratégias dos recursos para se obter uma vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), até influenciar a teoria das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2014a, 2014b). Entretanto, antes da Teoria da Firma de 1959, a natureza das empresas era abordada conforme as decisões da empresa em interiorizar ou não a produção a partir de custos do mercado, com foco na maximização, individualismo e análise estática das ações. Até este momento, não havia um olhar mais específico para ações intangíveis e/ou capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PITELIS, 2009).

2.1.2 Custos de transação

A teoria de custos de transações (TCT) surge a partir do olhar sobre a eficiência no desempenho das relações entre instituições econômicas reguladoras de ambientes de negócio e firmas/empresas, em um determinado mercado. As características desta correspondência podem mudar o comportamento das empresas a partir do custo deste relacionamento (transações), ou seja, a dinâmica desta relação interfere na eficiência produtiva do mercado por refletir como as atividades econômicas são estruturadas e coordenadas (WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000, 2005).

A partir da corrente teórica da nova economia institucional (NEI), surge uma nova investigação sobre o desempenho das diferentes economias, orientando o estudo sobre o conceito de custos de transação que, em resumo, parte da concepção de que há custos em operações de mercado (WILLIAMSON, 2000). Assim, para compreender a forma de existência e organização das empresas é necessário observar além da órbita da produção, pois as transações se tornam fundamentais para estabelecer os limites das atividades das organizações (PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014).

Pelo olhar da NEI, as instituições criam/definem limites para o comportamento dos agentes (indivíduos ou organizações) para reduzir as incertezas e servir com um guia para as interações (NORTH, 1991). O autor indica que a trajetória de cada sociedade parte de uma abordagem histórica para explicitar os motivos pelos quais alguns países progrediram (institucional e economicamente) enquanto outros não. Dessa forma, instituições “eficientes” auxiliam o desempenho das economias, e instituições “ineficientes” colaboram para o atraso (NORTH, 1991).

De acordo com Matthews (1986), ao haver mudança institucional, que produz caminhos aleatórios, é importante analisar três características: (1) falha na cooperação nas relações institucionais - que pode ser reduzida quando aumentada a frequência das interações; (2) inércia das instituições - característico dos direitos de propriedade, convenções e garantia de autoridade; (3) e complexidade das instituições - a qual tende a reforçar a inércia.

A partir dos fatores institucionais, que impactam e são impactados pelo mercado, as instituições são compreendidas como organizações como as demais empresas, estando sujeitas às “regras do jogo”, precisando de constante inovação nos processos (PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014). A teoria de custos de

transação pondera que a mudança ocorre de forma impessoal, como se as organizações tivessem um comportamento similar no mercado (redução de custos e maximização de resultados). Entretanto, a abordagem institucionalista evolucionária considera o comportamento da mudança importante para as rotinas e o aprendizado organizacional (NELSON; WINTER, 2005).

A perspectiva da TCT está no alcance da maximização de resultados eficientes, por meio do comportamento das pessoas na organização e da forma como elas são coordenadas (WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000, 2005). Dessa maneira, faz-se necessário entender como ocorrem as transações e como se dá o comportamento de quem as efetua, para promover a redução dos custos de transação e alcançar um equilíbrio econômico (COSTA JR; COSTA, 2013; MESQUITA et al., 2013).

A TCT tem como base dois pressupostos: (1) racionalidade limitada dos agentes econômicos; (2) oportunismo existente nas ações dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000, 2005). O autor citado parte do pressuposto de que o comportamento dos agentes ocorre a partir de sua racionalidade limitada, ou seja, com pouca ou nenhuma capacidade cognitiva suficiente para interpretar a complexidade do mundo; e da sua propensão para o oportunismo, ou a busca do interesse próprio, que é decorrente de assimetrias nas informações, abrindo margem para risco moral e demais adversidades (WILLIAMSON, 2005; MESQUITA et al., 2013).

Para Williamson (2005) e Mesquita et al. (2013), os custos de transação são importantes porque: (1) são plausíveis, de acordo com definição dos atores e suas técnicas de operação; (2) têm sua orientação utilizada com destaque para a governança das relações contratuais; (3) tornam-se um processo de orientação contínuo com foco em problemas constantes; (4) possuem base interdisciplinar associada ao direito, à economia e à gestão; e (5) dependem de esforço em implicações refutáveis e testes empíricos.

O custo de informação assimétrica pode gerar um comportamento de oportunismo antes e depois da transação (COSTA JR; COSTA, 2013). Inicialmente, devido aos custos com a obtenção da informação, negociações e garantias, antes mesmo da ocorrência da transação. Posteriormente, devido aos custos de monitoramento, ajustes e reparações por problemas contratuais. Dessa forma, o comportamento oportunista pode fazer com que um agente quebre o contrato, ou oculte informações estratégicas para obtenção de vantagem pessoal, ganhando poder

perante o outro membro da relação (COSTA JR; COSTA, 2013; MESQUITA et al., 2013).

Ao considerar esta forma impessoal, a TCT apresenta uma dicotomia entre empresa e mercado, e não um processo de aprendizado interativo. Entretanto, nela existe o pressuposto de que a construção de regras possibilita a correção de previsões de resultados futuros (PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014). Dessa forma, concentrar a análise nos custos de transação desconsidera a complexidade das relações que envolvem as organizações em diferentes locais de interação (interno e externo) (WILLIAMSON, 1989, 1993, 2000; PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014). Destacar o desempenho da organização, pelos seus limites de atuação frente ao mercado, limita e enquadra a empresa como um agente econômico, porém se trata de uma instituição capitalista com alto nível de responsabilidade pelas modificações econômicas (NELSON; WINTER, 2005; PEREIRA; DATHEIN; CONCEIÇÃO, 2014).

2.1.3 *Resources Based Vision (RBV)*

A Visão Baseada em Recursos, do inglês *Resources Based Vision (RBV)*¹⁴, tem como base a proposta de Wernerfelt (1984), influenciada pela teoria da firma de Penrose, apresentada anteriormente e corroborada Kerstenetzky (2007) e Pitelis (2009). A partir da teoria econômica clássica, Barney (1991) apresenta três linhas teóricas: a estrutura-conduta-desempenho (ECD), a microeconomia neoclássica e a teoria evolucionária. O autor citado escolhe a primeira para desenvolver a RBV e explica que existem semelhanças entre as linhas teóricas por meio dos recursos heterogêneos, mas a motivação das ações de gestão é manter a diferença persistente no desempenho entre empresas do mesmo setor, e melhor abordada na estrutura-conduta-desempenho (ECD).

Barney (1991) comenta que, na década de 1980 e início de 1990, os estudos sobre o porquê de algumas empresas terem um melhor desempenho do que outras era pautado em estratégias de análise de pontos fortes e fracos, uma análise interna da empresa com visão baseada em recursos, e na relação entre oportunidades e ameaças externas às empresas, que compunham modelos ambientais de vantagem competitiva, sustentado por Porter (1985).

¹⁴ Neste trabalho é utilizada a abreviação RBV proveniente do inglês *Resources Based Vision*.

Para Wernerfelt (1984) e Barney (1991), as análises interna e externa da empresa, conforme citado anteriormente, pressupõem que hipóteses simplificadoras devessem ser consideradas e que os atributos internos não interferissem no resultado. Com isso, a RBV surge como alternativa para analisar as características internas da empresa e de que forma estas podem prover uma vantagem competitiva sustentada, tendo como base hipóteses fundamentais de heterogeneidade e imobilidade. De acordo com Fiani (2015), a relação entre homogeneidade e heterogeneidade de recursos está associada à diferença entre renda e lucro econômico. A renda corresponde aos ganhos acima do valor que deve ser pago para que um produto ou serviço seja ofertado pela organização, e o lucro econômico é “[...] obtido além do custo de oportunidade de todos os itens de capital da empresa.” (FIANI, 2015, p. 179).

Andrade (2017) aponta que os lucros econômicos se caracterizam por ocorrerem no curto prazo, devido à homogeneidade de produtos ou serviços e das tecnologias utilizadas. A autora comenta também que as rendas representam ganhos acima do custo necessário para comprar os recursos responsáveis por gerá-las e, para que isso aconteça, pressupõe-se heterogeneidade de recursos. Dessa mesma forma, Fiani (2015) acrescenta que lucros econômicos pressupõem recursos homogêneos, enquanto rendas pressupõem heterogêneos. Com isso, indica que o processo de “[...] competição progressivamente elimina vantagens de uma empresa pioneira, ao extinguir de maneira gradual a diferença que esta possui em relação aos seus competidores.” (FIANI, 2015, p. 192).

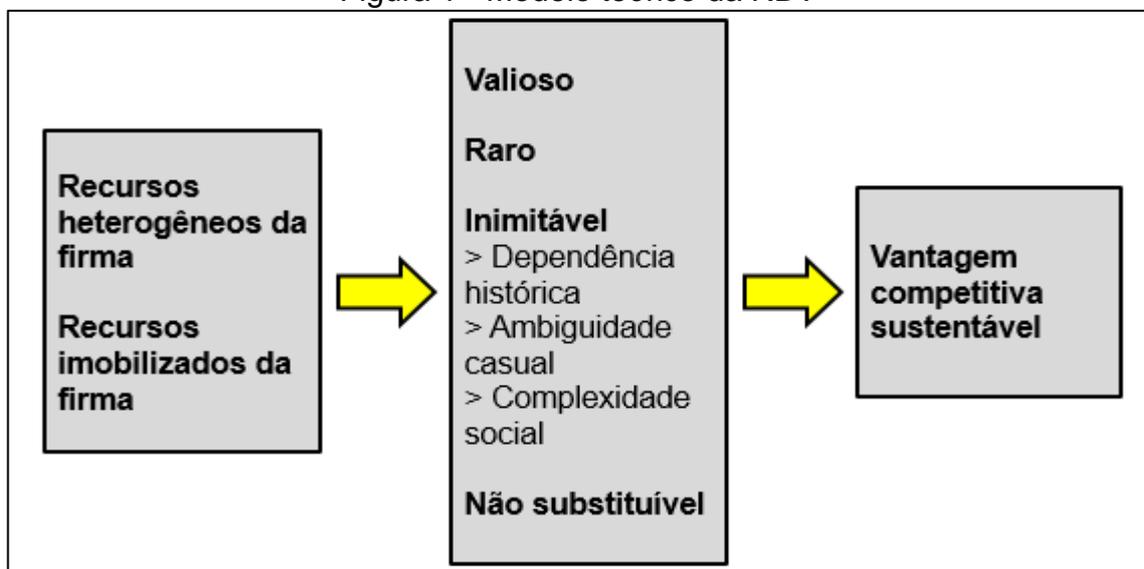
Para analisar e desenvolver condições de apropriação de geração de recursos e constituir uma vantagem competitiva sustentada, Barney (1991) apresenta quatro fatores conhecidos pela sigla VRIN: *valuable*, *rare*, *inimitable*, *nonsubstitutable* (na língua inglesa), podendo ser traduzido para a língua portuguesa como: valioso, raro, inimitável e não substituível. Para o autor, ao possuir um recurso valioso, torna-se possível a geração de estratégias mais eficientes e eficazes que possibilitem a anulação de possíveis ameaças. Porém, um recurso valioso é insuficiente para ser um recurso estratégico (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

Wernerfelt (1984) e Barney (1991) destacam a característica dos recursos em serem raros e não imitáveis, sem especificar se esta estratégia é para curto ou longo prazo, o que se supõe ser de curto prazo porque, ao ser raro, pressupõe-se um fim ao acesso do recurso, e dificuldades para que não seja imitável para sempre. Fiani (2015) acrescenta que a proposta de não imitável pode ser interpretada como

dificuldades de imitação ou limitações à imitação, e pondera que, mesmo assim, estas barreiras não são eternas.

A característica de não ser substituível (BARNEY, 1991) tem o sentido de que não há recursos similares capazes de apresentar o propósito daquele que gera vantagem competitiva para a empresa. Se os recursos são substituíveis, os concorrentes podem facilmente replicar o modelo ou estratégia de negócio. Se o recurso não for substituível, impossibilita o acesso dos concorrentes e, portanto, a vantagem competitiva será sustentada. A Figura 1 apresenta de forma visual o modelo teórico da RBV.

Figura 1 - Modelo teórico da RBV



Fonte: Adaptada de Barney (1991).

A Figura 1 expõe a relação proposta por Barney (1991) entre os recursos heterogêneos e estáveis da empresa e a análise a partir do VRIN para se constituir uma vantagem competitiva sustentada. O autor afirma que os fatores apresentados possuem o enfoque em recursos e vantagens obtidas por eles, mas destaca que o elemento gerencial é significativo para uma boa estratégia empresarial.

Após uma década da teoria apresentada por Barney (1991), diversos estudos foram desenvolvidos nas áreas de gestão de recursos humanos, economia e finanças, empreendedorismo, *marketing* e negócios internacionais, tendo como base a RBV, acrescentam Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001). Estes autores destacam que a teoria RBV e a teoria de economia de custos de transação de Williamson (1989, 1993, 2000, 2005) são observadas como complementares, porque a primeira aborda

recursos para uma vantagem competitiva sustentada e a segunda analisa a influência dos custos de transação nas orientações da corporação e investiga os princípios estruturais capazes de melhorar o seu desempenho, ambas estratégias organizacionais (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

A teoria da RBV é amplamente utilizada em estudos relacionados a recursos dinâmicos (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001) que influenciam a base para o desenvolvimento da teoria de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e a formação de uma vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991; TEECE, 2014a), elementos que abordados na subseção a seguir.

2.1.4 Capacidades dinâmicas

Diversos estudos buscam compreender como as empresas podem construir uma vantagem competitiva sustentável em ambientes de frequentes mudanças e mercados que se transformam rapidamente. A teoria das capacidades dinâmicas oferece subsídios para responder essa questão, a partir das capacidades internas das organizações (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000, ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2009, 2014, 2014b; FIANI, 2015).

Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem uma análise das organizações pela perspectiva de capacidades internas, a partir de seus recursos ou capacidades ordinárias (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), com base na teoria RBV (BARNEY, 1991), e de suas capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para melhor compreensão das definições sobre capacidades dinâmicas, o Quadro 1 apresenta alguns estudos na área ao longo dos anos, de 1994 a 2016.

Quadro 1 - Definições de capacidades dinâmicas de 1994 a 2016

(continua)

Autor	Definição
Collis (1994, p. 148)	<i>The capability to develop the capability that innovates faster (or better), and so on.</i> A capacidade de desenvolver a capacidade que inova mais rápido (ou melhor) e assim por diante.
Teece e Pisano (1994, p. 541)	<i>Dynamic capabilities are the subset of the competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances.</i> Capacidades dinâmicas são o subconjunto de competências/recursos que permitem à empresa criar produtos e processos e responder às mudanças das circunstâncias do mercado.

(continuação)

Autor	Definição
Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)	<p><i>We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.</i></p> <p>Definimos capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança.</p>
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	<p><i>Dynamic capabilities are the antecedent organizational and strategic routines by which managers alter their resource base—acquire and shed resources, integrate them together, and recombine them—to generate new value-creating strategies.</i></p> <p>Capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas antecedentes pelas quais os gerentes alteram sua base de recursos - adquirem e eliminam recursos, os integram e os recombina - para gerar novas estratégias de criação de valor.</p>
Zollo e Winter (2002, p. 340)	<p><i>A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.</i></p> <p>Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.</p>
Winter (2003, p. 992)	<p><i>There is a broad consensus in the literature that 'dynamic capabilities' contrast with ordinary (or 'operational') capabilities by being concerned with change. [...] dynamic capabilities govern the rate of change of ordinary capabilities.</i></p> <p>Existe um amplo consenso na literatura de que 'recursos dinâmicos' contrastam com os recursos ordinários (ou 'operacionais') por se preocuparem com a mudança. [...] os recursos dinâmicos governam a taxa de mudança dos recursos comuns.</p>
Teece (2007, p. 1346)	<p><i>For open economies exposed to rapid technological change, the dynamic capabilities framework highlights organizational and (strategic) managerial competences that can enable an enterprise to achieve competitive advantage, and then semicontinuously morph so as to maintain it.</i></p> <p>Para economias abertas expostas a rápidas mudanças tecnológicas, a estrutura de capacidades dinâmicas destaca as competências organizacionais e (estratégicas) gerenciais que podem permitir que uma empresa obtenha vantagem competitiva e depois se modifique continuamente para mantê-la.</p>
Helfat et al. (2007, p. 4)	<p><i>A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.</i></p> <p>Um recurso dinâmico é a capacidade de uma organização de criar, estender ou modificar propositadamente sua base de recursos.</p>
Wang e Ahmed (2007, p. 35)	<p><i>We define dynamic capabilities as a firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to obtain and sustain competitive advantage.</i></p> <p>Definimos recursos dinâmicos como orientação comportamental de uma empresa constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, o mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades principais em resposta ao ambiente em mudança para obter e sustentar vantagens competitivas.</p>
Teece (2014a, p. 328)	<p><i>Dynamic capabilities involve higher-level activities that can enable an enterprise to direct its ordinary activities toward high-payoff endeavors. This requires managing, or 'orchestrating' the firm's resources to address and shape rapidly changing business environments.</i></p> <p>Capacidades dinâmicas envolvem atividades de nível superior que podem permitir que uma empresa direcione suas atividades comuns para empreendimentos de alto retorno. Isso requer o gerenciamento ou a 'orquestração' dos recursos da empresa para abordar e moldar os ambientes de negócios em rápida mudança.</p>

(conclusão)

Autor	Definição
Wilke (2015, p. 30)	O termo 'capacidades dinâmicas' é apresentado como um subgrupo de capacidades/competências que permite a empresa adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, recursos e competências funcionais com respeito ao ambiente em transformação.
Galdo (2016, p. 69)	Capacidades, habilidades, rotinas, processos, estratégias, meta-competências, padrões aprendidos que permitem à organização criar, desenvolver, adaptar-se, mudar, configurar e reconfigurar bases de recursos e outras capacidades essenciais ou ordinárias, atuando sobre o ambiente externo em um contexto de mudanças e mercados dinâmicos com o objetivo de criar valor e alcançar e manter vantagem competitiva para a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir do Quadro 1 é possível verificar a similaridade das definições sobre o termo capacidades dinâmicas. É possível inferir que, desde a primeira definição, Collis (1994) apresenta enfoque nas capacidades operacionais e de aprendizado da empresa, em como desenvolver novas capacidades voltadas à melhoria contínua para constituir um diferencial perante o mercado. Teece e Pisano (1994) apresentam um olhar sobre as competências gerenciais e sobre os recursos das organizações para responderem proativamente às mudanças constantes no mercado. Posteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) acrescentam um olhar mais abrangente sobre as competências internas e externas em ambientes em transformação, inserindo a proposição de vantagem competitiva. Eisenhardt e Martin (2000) direcionam a conceituação às ações dos gestores, focando em estratégias organizacionais em suas rotinas de trabalho. Zollo e Winter (2002) destacam o aprendizado como elemento para responder às mudanças, voltado para um padrão coletivo de atividade.

Winter (2003) destaca a relevância dos recursos dinâmicos sobre os ordinários, em seu estudo, mostrando que deve haver um foco nos padrões de rotinas com esforços acima da média para a criação de diferenciação. Teece (2007) apresenta como as capacidades dinâmicas podem oferecer uma vantagem competitiva sustentável a partir de princípios internos das empresas. Wang e Ahmed (2007) destacam os comportamentos internos da organização como elemento chave para atuar sobre as capacidades dinâmicas, o que é reforçado por Teece (2014a) ao destacar as atividades de nível superior e a "orquestração" dos recursos. Wilke (2015) e Galdo (2016) acrescentam às definições anteriores o objetivo de criar valor ao obter e sustentar uma vantagem competitiva.

Dessa forma, unificando as diferentes visões dos autores apresentados, é possível observar que capacidades dinâmicas envolvem as ações de comportamento

(TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; MARTINS et al., 2014; TEECE, 2014a, 2014b; SILVEIRA-MARTINS; ZANATTO; MASCARENHAS, 2016; BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2017) da gestão da empresa sobre os seus recursos internos e externos (COLLIS, 1994; WINTER, 2003) para responder a mudanças constantes no ambiente de negócios¹⁵ e construir e sustentar uma vantagem competitiva (TEECE, 2007; WILKE, 2015; GALDO, 2016).

Ao analisar as capacidades dinâmicas das corporações, Teece (2014a) diferencia as capacidades ordinárias, ou os recursos comuns, das capacidades dinâmicas, os quais são explanados nos tópicos a seguir.

2.1.4.1 Capacidades ordinárias

As capacidades ordinárias, ou recursos comuns, das organizações possibilitam um grau de aptidão, eficiência e possível excelência na execução de alguma tarefa bem estabelecida (COLLIS, 1994; WINTER, 2003). Para Teece (2014a), há três categorias comumente nas empresas: administração, operações e governança. Dessa forma, apresenta que as capacidades ordinárias estão agrupadas em um arranjo de: (A) pessoal capacitado - contendo profissionais terceirizados quando for o caso; (B) instalações e equipamentos; (C) processos e rotinas - englobando manuais e suporte técnico; e (D) o gerenciamento administrativo para completar o trabalho.

O trabalho com as capacidades ordinárias pode ser avaliado por meio de premissas pré-estabelecidas, tendo por base a utilização da medição das melhores práticas do setor, e envolve diversas tarefas como: desempenho da mão-de-obra, produtividade, giro de estoque e tempo de produção, dentre outros. Portanto, permite que estas sejam comparadas internamente ou externamente à organização (COLLIS, 1994; WINTER, 2003; TEECE, 2014a, 2014b; GALDO, 2016). A utilização de diferenciação, ou de melhores práticas, com capacidades ordinárias não é suficiente para dar suporte a uma vantagem competitiva de longo prazo (TEECE, 2014b), com

¹⁵ Todos os autores concordam que as capacidades dinâmicas auxiliam na resposta às mudanças constantes no ambiente de negócios (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER 2003; TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; WANG; AHMED, 2007; WILKE, 2015; GALDO 2016).

exceção para ambientes competitivos fracos em que não há necessidade de inovação constante (WINTER, 2003).

2.1.4.2 Capacidades dinâmicas

Possuir fortes recursos dinâmicos permite a empresa desenvolver e renovar recursos com receitas e ativos que estão dentro e fora dos seus limites de atuação, reformulando-os sempre que necessário para inovar, atuar e/ou provocar mudanças no ambiente de negócios (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esta condição existente nas organizações permite desenvolver estruturas internas (COLLIS, 1994; WINTER, 2003) que respondam rápido às preferências do consumidor, solução de problemas de negócios, e de tecnologia. Ao atuar sobre esta perspectiva organizacional, validando, ajustando e revalidando ativos e atividades, a empresa terá condições de inovar e promover mudança contínua, favorecendo a criação de uma vantagem competitiva (TEECE, 2014b).

Teece (2014a) propõe que as capacidades dinâmicas podem ser divididas em três grupos principais: (1) identificação, desenvolvimento, desenvolvimento colaborativo, e avaliação de oportunidades tecnológicas nas relações com clientes (detecção/*sensing*); 2) mobilização de recursos para atender às necessidades e oportunidades, e capturar valor ao fazê-lo (apreensão/*seizing*); e (3) renovação contínua (transformação/*transforming*). O Quadro 2 exemplifica as diferenças entre as capacidades ordinárias e as capacidades dinâmicas.

Quadro 2 - Diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas

	Capacidades ordinárias	Capacidades dinâmicas
Objetivo	Eficiência técnica nas funções de negócios	Alcançar congruência com as necessidades do cliente e com as tecnologias e oportunidades de negócios
Modo de atingir	Comprar ou construir (aprender)	Construir (aprender)
Esquema tripartido	Operar, administrar e governar	Sinta, aproveite e transforme
Rotina principais	Melhores práticas	Processos únicos
Ênfase gerencial	Controle de custos	Orquestração e liderança de ativos empresariais
Prioridade	Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas
Imitabilidade	Relativamente imitável	Inimitável
Resultado	Aptidão técnica (eficiência)	Aptidão evolutiva (inovação)

Fonte: Adaptado de Teece (2014a).

O Quadro 2 apresenta grandes diferenças entre as capacidades ordinárias e dinâmicas, principalmente nos objetivos e nos resultados, deixando claro que as ações voltadas para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas proporcionam a construção de processos difíceis de serem imitados e que resultam em inovação (TEECE, 2014a).

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas ocorre a partir das capacidades internas das empresas, sejam comuns ou dinâmicas (TEECE, 2014a), e interferem diretamente nos comportamentos, habilidades e condições organizacionais (COLLIS, 1994; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007). O aprendizado contínuo (COLLIS, 1994, TEECE, 1997) em processos e rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002) auxilia as corporações a se adaptarem e manterem vantagens competitivas (TEECE, 2014b).

Para Collis (1994), o desenvolvimento de capacidades dinâmicas ocorre ao: desenvolver as capacidades operacionais; possuir habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência; e ter capacidade de aprender a aprender. Este olhar sobre o comportamento organizacional é corroborado por Andreeva e Chaika (2006) ao afirmarem que as empresas devem possuir e/ou desenvolver habilidades empreendedoras de liderança e capacidade de mudança organizacional (compromisso das pessoas com o processo irregular de mudança e mecanismos organizacionais facilitadores desse processo).

Wang e Ahmed (2007) apresentam quatro capacidades para as empresas desenvolverem as suas capacidades dinâmicas, pautados no comportamento organizacional: (1) capacidade de adaptação (competência da organização em reconhecer e reunir as oportunidades emergentes de negócios); (2) capacidade absorptiva (discernir o valor de novas informações externas, para absorver e empregar comercialmente); (3) capacidade de inovação (desenvolver novos produtos e novos mercados); (4) processos subjacentes (capacidade de incorporar, reformular, melhorar e reinventar recursos).

Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006) e Wang e Ahmed (2007) possuem estudos voltados ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas com enfoque no comportamento organizacional. Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002) e Winter (2003) possuem um olhar mais voltado aos processos e rotinas das empresas. É importante destacar que os dois olhares são complementares e

acrescentam constructos para o desenvolvimento da teoria das capacidades dinâmicas.

Para Eisenhardt e Martin (2000), o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ocorre quando a empresa cria ou possui rotinas ou processos estratégicos que promovem o alcance a uma nova estrutura de recursos. Os autores Zollo e Winter (2002) indicam que as rotinas e processos internos e externos promovem a acumulação de experiências, a articulação e a codificação do conhecimento gerado, compondo um diferencial que pode ser configurado como uma vantagem competitiva.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas, conforme Winter (2003), pode ocorrer por: (1) processos e rotinas da alta gestão que estabelecem padrões; (2) comprometimento de longo prazo de recursos especiais; (3) execução das capacidades dinâmicas e aprendizado com o processo; e (4) investimentos em aprendizagem.

Teece (2007) apresenta os elementos necessários para que sejam desenvolvidas capacidades dinâmicas: (1) processos e rotinas para suportar a geração de novas ideias, produtos e/ou serviços, voltados para uma cultura de mudança; (2) desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas); (3) reconhecimentos de nichos de mercado; (4) solução e *design* de negócios para os clientes; (5) descrição dos limites da empresa; (6) exposição de protocolos de rotina para a tomada de decisões de investimento; (7) resolução de problemas e influências de grupos internos da corporação; (8) descentralização no processo de tomada de decisão por meio de estruturas organizacionais mais enxutas; (9) criação colaborativa para especialização de ativos.

Para Meirelles e Camargo (2014), o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ocorre a partir do investimento em ações organizacionais em comportamentos e habilidades, em rotinas e processos, e em mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento. A articulação destes elementos pode prover inovação em ambientes de constante dinamismo, conforme o Quadro 3 (PAVLOU; SAWY, 2011).

Quadro 3 - Questões para análise de capacidades dinâmicas

(continua)

Tipo de capacidade	Questões para análise
Capacidade de detecção	Frequentemente analisamos o ambiente para identificar novas oportunidades de negócios.

(conclusão)

Tipo de capacidade	Questões para análise
Capacidade de detecção	Periodicamente, revisamos o provável efeito de mudanças em nosso ambiente de negócios clientes.
	Revisamos frequentemente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que estejam alinhados com o que os clientes querem.
	Dedicamos muito tempo implementando ideias para novos produtos e melhorando nossos produtos.
Capacidade de aprendizagem	Temos rotinas eficazes para identificar, valorizar e importar novas informações e conhecimentos.
	Temos rotinas adequadas para assimilar novas informações e conhecimentos.
Capacidade de aprendizagem	Somos eficazes na transformação de informações existentes em novos conhecimentos.
	Somos eficazes na utilização de conhecimento em novos produtos.
	Somos eficazes no desenvolvimento de novos conhecimentos com potencial para influenciar produtos desenvolvimento.
Capacidade de integração	Em breve, contribuiremos com nossa contribuição individual para o grupo.
	Temos um entendimento global das tarefas e responsabilidades um do outro.
	Temos plena consciência de que no grupo há habilidades e conhecimentos especializados relevantes para nossos trabalhos.
	Inter-relacionamos cuidadosamente nossas ações entre si para atender às condições de mudança.
	Os membros do grupo conseguem interconectar com êxito suas atividades.
Capacidade de coordenação	Garantimos que a saída de nosso trabalho seja sincronizada com a de outras pessoas.
	Garantimos uma alocação apropriada de recursos (por exemplo, informações, tempo, relatórios) dentro de nosso grupo.
	Os membros do grupo são designados para tarefas compatíveis com o conhecimento relevante da tarefa e habilidades.
	Garantimos a compatibilidade entre a experiência e o trabalho dos membros do grupo processos.
	No geral, nosso grupo está bem coordenado.
	Recurso de reconfiguração (itens de indicador para construções de segunda ordem).
	Podemos reconfigurar nossos recursos com sucesso para criar novos ativos produtivos.
	Frequentemente nos envolvemos em recombinações de recursos para melhor atender às nossas áreas de mercado nossos ativos.

Fonte: Adaptado de Pavlou; Sawy (2011).

Pavlou e Sawy (2011) afirmam que as capacidades dinâmicas oferecem subsídios para resposta às turbulências do ambiente de negócios. Neste sentido, apresentam questões voltadas à análise do desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Quadro 3).

Para Peter Nielsen et al. (2012) a utilização das capacidades dinâmicas voltadas para a inovação requer uma participação mais ativa dos funcionários para melhor resposta às mudanças do mercado. Os autores pesquisaram o comportamento de 601 empresas Nórdicas (do norte da Europa) e avaliaram questões sobre a participação dos funcionários em ações nas empresas, o que indicou que o desenvolvimento de competências é um indicador para a construção de capacidades

dinâmicas, por mais que as habilidades individuais possam ser adquiridas de forma personalizada.

Dessa forma, é possível extrair as seguintes questões apresentadas por Nielsen et al. (2012) na análise das capacidades dinâmicas, a partir do comportamento dos funcionários da empresa em resposta às mudanças do mercado, o que indica maior propensão a inovação, como exposto no Quadro 4:

Quadro 4 - Questões para análise da causa e efeito das capacidades dinâmicas

Questões para análise
A empresa utiliza constantemente diferentes tipos de grupos de trabalho (que mesclam diferentes qualificações) para a solução de problemas, o que fortalece a integração entre funcionários de diferentes áreas.
Os funcionários possuem poder na tomada de decisões para mudanças em relação aos processos internos da empresa.
A empresa dispõe de diversos canais de integração e comunicação entre os funcionários que auxiliam nos processos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Nielsen et al. (2012).

Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013) apresentam diversas questões que podem ser abordadas para explicar as causas e os efeitos da geração de capacidades dinâmicas, a partir do seu modelo. Dentre elas, destacam-se algumas no Quadro 5:

Quadro 5 - Questões para análise da causa e efeito das capacidades dinâmicas

(continua)

Tipo de capacidade	Questões para análise
Itens que medem a codificação do conhecimento	Em nossa organização os funcionários produziram dicionários e glossários em que estabelecem os principais termos usados na execução do nosso trabalho.
	Os membros de nossa organização têm fácil acesso aos manuais e utilizam com frequência.
	A gestão da organização motiva o desenvolvimento de manuais que podem ajudar os funcionários da organização.
	Nossa organização investe tempo e dinheiro na produção de memorandos, manuais, dicionários etc. que facilitam o desempenho das tarefas diárias.
Itens que medem a articulação do conhecimento	Os problemas mais frequentes que surgem no desempenho nosso trabalho diário é geralmente discutido em grupo pelos membros da organização.
	Os membros da organização se encontram com frequência para resolver problemas de trabalho.
	A gestão da nossa organização promove reuniões para debater problemas de trabalho, ainda que essas reuniões são realizadas durante a jornada de trabalho.
	Qualquer problema que surja em qualquer área de trabalho é compartilhado e discutido entre os membros que trabalham nesta área.
	Em nossa organização, os funcionários propõem novos caminhos de fazer coisas, que são bem aceitas pelos outros funcionários.
Em geral, existe uma boa comunicação entre os membros da organização.	

(conclusão)

Tipo de capacidade	Questões para análise
Itens que medem a articulação do conhecimento	Alguns membros de nossa organização deram palestras ou colóquios para os outros funcionários.
Itens que medem a experiência acumulada	<p>A maioria dos membros da organização tem pertença à organização desde a sua fundação.</p> <p>Nossa organização consegue contratar especialistas em cada área de estudo. Esses especialistas podem fornecer novas ideias, soluções e perspectivas na organização.</p> <p>O conhecimento adquirido por cada membro de nossa organização é facilmente compartilhado com os outros membros da organização.</p>
Itens que medem a experiência acumulada	<p>Os membros de nossa organização geralmente aprendem facilmente das experiências de outros.</p> <p>Os sistemas da nossa organização permitem que os funcionários tenham acesso fácil a diferentes fontes de informação.</p>
Itens que medem o dinamismo ambiental	<p>As demandas legais, tecnológicas, econômicas etc. impostos à organização por seu ambiente são mudados constantemente.</p> <p>Os principais agentes do ambiente de nossa organização (governo, fornecedores, clientes, etc.) mudam suas exigências de forma imprevisível.</p> <p>O ambiente de nossa organização exige que os gerentes reagem rapidamente às mudanças que ocorrem.</p> <p>Normalmente, os gerentes em nossa organização avançam na construção de conhecimento para enfrentar as mudanças que ocorrerão no mercado.</p>
Itens medindo a inovação técnica	<p>A empresa cria produtos ou serviços com frequência.</p> <p>Frequentemente a empresa entra em novos mercados.</p> <p>Normalmente a empresa inicia novos processos de produção ou processos para a entrega de serviços.</p> <p>Novas matérias primas são introduzidas na empresa com frequência.</p>

Fonte: Adaptado de Barrales-Molina; Bustinza; Gutiérrez-Gutiérrez (2013).

O modelo proposto por Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013) busca ser utilizado por qualquer empresa para medir a causa e o efeito das capacidades dinâmicas, a partir de sua leitura que altera o modelo estrutural proposto por Teece (2009), para um modelo que avalie a flexibilidade estratégica da empresa, a flexibilidade estrutural e a flexibilidade operacional. O Quadro 5 apresenta algumas das questões propostas pelos autores que separaram seu estudo entre: itens que medem a codificação do conhecimento; itens que medem a articulação do conhecimento; itens que medem a experiência acumulada; itens que medem o dinamismo ambiental; itens medindo a inovação técnica; e itens que medem a flexibilidade; sendo que este último não está descrito no Quadro 5.

Os Quadros 3, 4 e 5 oferecem sugestões e subsídios para a formação de questões a serem investigadas nas empresas. As capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas a partir de diversos olhares e enfoques teóricos (COLLIS, 1994;

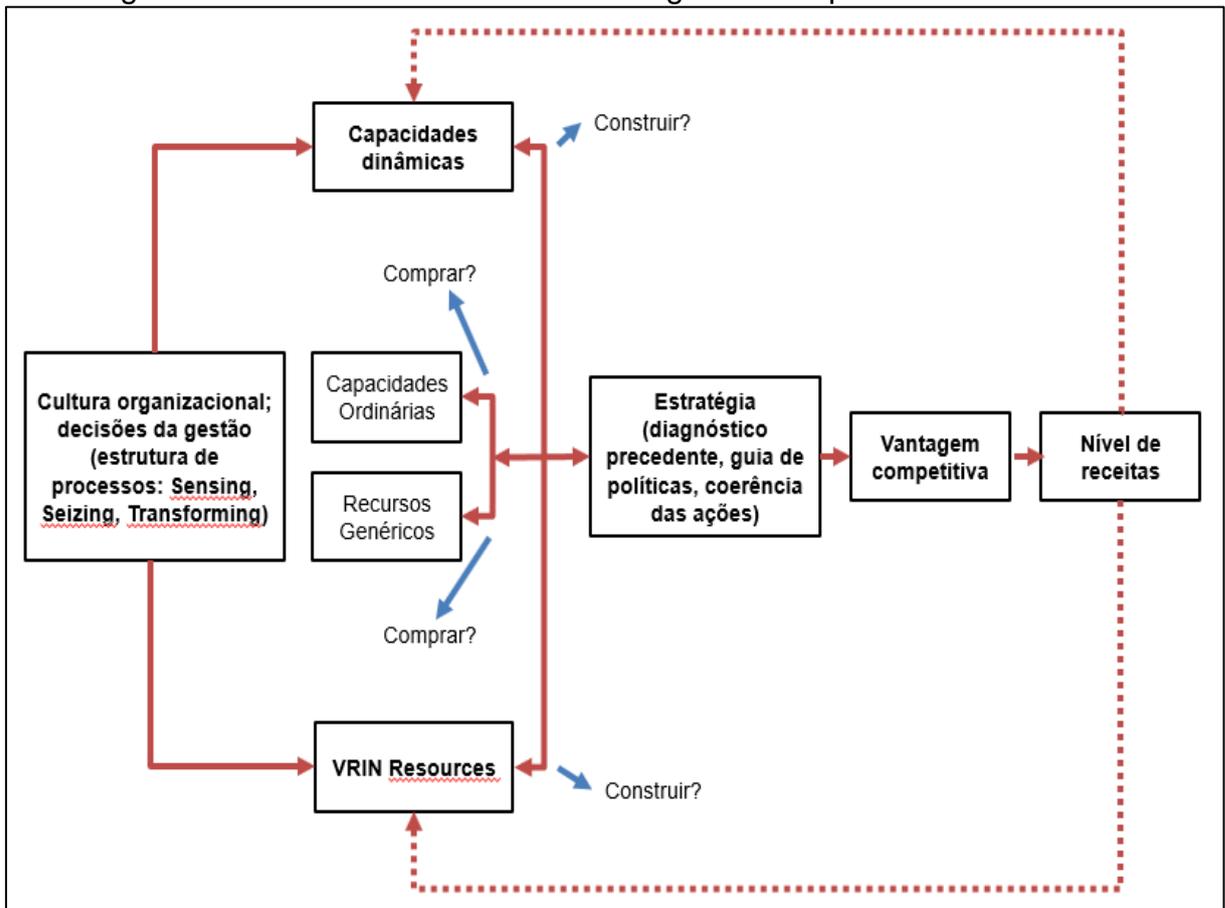
TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a, 2014b; WILKE, 2015; GALDO, 2016; SILVEIRA-MARTINS; ZANATTO; MASCARENHAS, 2016; BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2017). A seguir apresenta-se o modelo teórico de capacidades dinâmicas proposto por Teece (2014a), o qual será base para a proposição teórica deste trabalho.

2.1.4.3 Estrutura das capacidades dinâmicas

A teoria de estratégia RBV busca compreender como as empresas adquirem uma vantagem competitiva, e como esta pode se sustentar ao longo do tempo a partir de seus recursos raros (BARNEY, 1991). Procedente da Teoria da Firma de Penrose, conforme citado anteriormente (PITELIS, 2009), a RBV apresentada por Wernerfelt, (1984) e posteriormente aprimorada por Barney (1991), sustenta que, quanto mais valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIN) estes recursos, maior a vantagem competitiva. Teece (2014a, 2014b) utiliza das bases da RBV para apoiar a sua teoria e para compor e explicar a estrutura das capacidades dinâmicas das empresas.

As capacidades dinâmicas não trabalham sozinhas, elas necessitam estar associadas a uma estratégia eficaz para prover uma vantagem competitiva (TEECE, 2014a). A Figura 2 apresenta a relação das principais estruturas das capacidades dinâmicas, em que os recursos organizacionais direcionam o desempenho da empresa e são avaliados com base nos critérios VRIN (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). A cultura organizacional da empresa molda as decisões da gestão (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO e WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2014a), orquestradas pelos processos de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*), e transformação (*transforming*) (TEECE, 2014a). As capacidades ordinárias e os recursos genéricos se relacionam com as capacidades dinâmicas, por meio da análise dos critérios VRIN e da estratégia organizacional (BARNEY, 1991; WINTER, 2003; TEECE, 2014a).

Figura 2 - Modelo teórico da estrutura lógica das capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptada de Teece (2014b).

A estratégia organizacional, levando em conta os demais fatores, irá resultar em um bom ou mau desempenho, conforme as estratégias formadas anteriormente, as políticas internas e a coesão das ações dos gestores (TEECE, 2014a). Winter (2003) explana que o conceito de capacidade dinâmica é valioso para somar às abordagens estratégicas, sendo que a análise estratégica de cada organização depende de como seus atributos específicos afetam suas perspectivas em um determinado ambiente competitivo.

A utilização das capacidades dinâmicas reflete o desempenho do comportamento da organização em relação às suas estratégias e à gestão de recursos (VRIN), conforme corroboram os estudos de Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007), e Wang e Ahmed (2007). Dessa forma, é possível inferir que uma boa estratégia, a partir das capacidades dinâmicas, pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentada que proverá bons resultados (TEECE, 2014a). A subseção a seguir aborda constructos sobre a vantagem competitiva sustentada a partir das

capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) que podem interferir no desempenho das organizações.

2.2 DESEMPENHO E VANTAGEM COMPETITIVA

Neste trabalho, a base conceitual parte do pressuposto teórico de Teece, Pisano e Shuen (1997) de que a vantagem competitiva das empresas é obtida por meio da coordenação e da combinação de seus processos internos, ou seja, suas capacidades dinâmicas, os quais podem recriar os recursos da organização provendo diferenciação e dificuldade de imitação perante os concorrentes, o que é corroborado por Teece (2007, 2009, 2014b).

A vantagem competitiva das organizações provém de diversos fatores e tem na sua construção teórica elementos que estão em constante transformação. Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam a comparação de teorias, conforme Quadro 6, por meio de dimensões como: unidade de análise, concepção da firma, natureza da vantagem competitiva, fonte de vantagem competitiva, estratégia, fundadores, autores representativos e autores utilizados neste trabalho.

Quadro 6 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva

(continua)

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processos de Mercado	Capacidades Dinâmicas
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção, conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis, rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução, rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma

(conclusão)

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processos de Mercado	Capacidades Dinâmicas
Estratégia	Orientada para o conteúdo, abordagem racional “de fora para dentro” (<i>outside-in</i>); Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo, abordagem racional “de dentro para fora” (<i>inside-out</i>); Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo. Procura contínua de oportunidades de inovação; Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo; Interação entre competências e oportunidades do mercado; Reconfiguração de competências e know-how; Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	Mason Bain	Selznick Penrose Andrews	Mises Hayek Schumpeter	Teece Nelson Winter
Autores representativos	Porter Ghemawat Shapiro	Rumelt Wernerfelt Barney Peteraf	Jacobson Aveni	Teece, Pisano e Shuen Pralhad e Hamel Dierickx e Cool Amit e Shoemaker Sanchez, Heene e Thomas
Autores utilizados neste trabalho	Porter (1985)	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Barney, Wright e Ketchen Jr (2001); Kerstenetzky (2000, 2007); Pitelis (2009); Fiani (2015);	Schumpeter (1997)	Wernerfelt (1984); Williamson (1989, 1993, 2000, 2005); Collis (1994); Teece; Pisano (1994); Helfat (1997); Teece; Pisano; Shuen (1997); Schumpeter (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Andreeva e Chaika (2006); Zahra, Sapienza e Davidsson (2006); Teece (2007, 2009, 2014, 2014b); Helfat et al. (2007); Wang e Ahmed (2007); Pitelis (2009); Meirelles e Camargo (2014); Pereira; Dathein; Conceição (2014); Wilke (2015); Fiani (2015); Galdo (2016)

Fonte: Elaborado a partir de Vasconcelos; Cyrino (2000).

A partir do Quadro 6, é possível verificar que a evolução das teorias sobre vantagem competitiva se inicia nas teorias voltadas à indústria (PORTER, 1985), posteriormente em recursos internos e suas características (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; KERSTENETZKY, 2007; PITELIS, 2009; FIANI, 2015), seguindo para os processos de mercado e sua interferência nas organizações (SCHUMPETER, 1997), até o ponto de análise das capacidades dinâmicas, que possui diversos autores representativos para Vasconcelos e Cyrino (2000), bem como para as análises propostas neste trabalho (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994; HELFAT, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; WILKE et al., 2019).

A vantagem competitiva pode surgir em decorrência do aprendizado contínuo (COLLIS, 1994), em que os recursos e as capacidades internas necessitam estar focados em mudança contínua, o que abala o status das habilidades e competências “normais” nas empresas. Dessa forma, não apenas o processo, mas o conhecimento e o conteúdo produzidos são determinantes para reformulação das competências e reconfiguração dos recursos, os quais se refletem no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Zollo e Winter (2002) destacam que em ambientes de constantes e imprevisíveis mudanças, a abordagem de aprendizagem organizacional deve ser atualizada, repetidamente, em um ciclo infinito, para poder responder à velocidade do mercado. Winter (2003) destaca que o rigor comumente utilizado em noções de eficácia generalizada pode entrar em conflito com a formação de uma vantagem competitiva sustentável, porque essa nem sempre surge a partir de modelos genéricos.

Dessa forma, a vantagem competitiva surge a partir das capacidades dinâmicas, e da sua combinação e coordenação, presentes na empresa por meio da criação de conhecimento, cooperação e liderança para formar uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou imitada, como reforçam Wang e Ahmed (2007).

A análise do desempenho das empresas hoteleiras proposta neste trabalho tem relação direta com a utilização das capacidades dinâmicas (PAVLOU; SAWY, 2011).

Para tanto, os valores e os índices abertos ao mercado¹⁶ servirão de parâmetro para comparar os dados pesquisados.

De acordo com o que foi apresentado, é possível destacar que a gestão da qualidade total em serviços (MORRISON, 2012; CASTELLI, 2016) é importante para atingir e superar as expectativas dos clientes¹⁷ (FITZSIMMONS; FITZSIMMOS, 2014), fornecendo elementos e processos de aprimoramento da cultura organizacional (BECK et al., 2005; KOTLER; KELLER, 2006; PETROCCHI, 2007; MULLINS, 2009; MORISON, 2012; CASTELLI, 2016), os quais podem ser configurados como elementos para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000, TEECE, 2007) que podem oferecer uma vantagem competitiva perante os concorrentes (MORRISON, 2012; MARTINS et al., 2014; TEECE, 2014a; CASTELLI, 2016; SILVEIRA-MARTINS; ZANATTO; MASCARENHAS, 2016; BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2017).

A seguir abordam-se assuntos relacionados ao turismo (BENI; MOESCH, 2017) e ao setor hoteleiro (CASTELLI, 2005, 2010, 2016), a modelos de gestão hoteleira (PETROCCHI, 2007), e à hospitalidade, presente no setor turístico como um todo (DUQUE, 2014), que apresentam elementos teóricos e específicos. Consequente apresentam-se elementos que sustentam a proposta de desenvolvimento de uma vantagem competitiva, a partir da utilização das capacidades dinâmicas nas organizações (TEECE, 2014a), com a formulação de hipóteses testadas no segmento hoteleiro.

2.3 TURISMO

Desde meados de 1990, muitos estudos diferentes foram produzidos voltados a compreender como se desenvolveu e se desenvolve o turismo, principalmente pela sua natureza interdisciplinar e multidisciplinar (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; BENCKENDORFF; ZEHRER, 2013; MOESCH, 2013). Há diversas análises que buscam a compreensão de sua relação social e cultural, ou pelo viés econômico ou por abordagens sistêmicas, com estudos que o destacam como um

¹⁶ No capítulo “Caracterização do campo de estudo” são apresentados os principais dados do mercado hoteleiro nacional.

¹⁷ Disponível na Figura 8.

fenômeno complexo e dinâmico, dentre outros (LEIPER, 1990; PADILHA, 1997; MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; MOESCH, 2013; BENI; MOESCH, 2017).

O turismo possui uma natureza interdisciplinar de pesquisa que o transforma em interessante assunto de investigação epistemológica e ontológica. Ao mesmo tempo, percebe-se que não existe uma teoria abrangente do turismo, pois, como qualquer outro campo de esforço humano, é um campo-alvo, para o qual convergem várias abordagens teóricas (MOLINA, 2003; BENCKENDORFF; ZEHRER, 2013; MOESCH, 2013; BENI; MOESCH, 2017).

De acordo com Nechar (2011), o turismo como um fenômeno é influenciado por visões economicistas e positivistas. Ao olhar da Antropologia, o turismo possui sua metodologia específica, geralmente focada no estudo do fenômeno do turismo, como corrobora Moesch (2013).

Para Panosso Netto (2005), não é possível pensar o turismo apenas como atividade econômica ou social, mas também se deve buscar explicar todas as suas diversas dimensões. O estudo do turismo possui uma fase “pré-paradigmática”, outra “paradigmática – Sistema de Turismo” e “novas abordagens”. Neste estudo será abordado o turismo pela ótica paradigmática, tendo como base inicial as relações que existem no sistema de turismo, na distribuição da oferta turística (BENI, 2008).

Dentro desse contexto, o turismo se apresenta como “[...] um fenômeno de experiências, vividas de maneiras e desejos diferentes por parte dos envolvidos, tanto pelos ditos turistas quanto pelos empreendedores do setor.” (PANOSSO NETTO, 2005, p. 30). Dessa forma, o turismo compõe-se como uma prática humana e não nasceu de uma elucubração mental ou por meio de um documento oficial. Devido à sua complexidade e multidisciplinaridade, o turismo envolve diversas áreas do conhecimento, como Administração, Direito, *Marketing*, Agricultura, Ecologia, Geografia, Antropologia, Sociologia, Psicologia, dentre outras (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; BENI, 2008; BENI; MOESCH, 2017).

Para Cunha (2001), o turismo é uma soma de relações e fenômenos que se iniciam pelo deslocamento e pela permanência dos viajantes fora de suas residências, quando essa ação não for motivada principalmente por um fim lucrativo, seguindo o pensamento proposto pelos estudos dos professores Walter Hunziker e Kurt Kraft da década de 1940. Para Beni (2008), abordar o fenômeno do turismo demanda o emprego de uma abordagem holística, mas há outras definições de natureza

econômica e técnica, além de complexidades do ecossistema em que atua (BENI; MOESCH, 2017). O Governo do Brasil, por meio do Ministério do Turismo (MTUR), utiliza como conceituação de turismo o que preceitua a Organização Mundial de Turismo (OMT): “[...] atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras.” (BRASIL, 2013, p. 3).

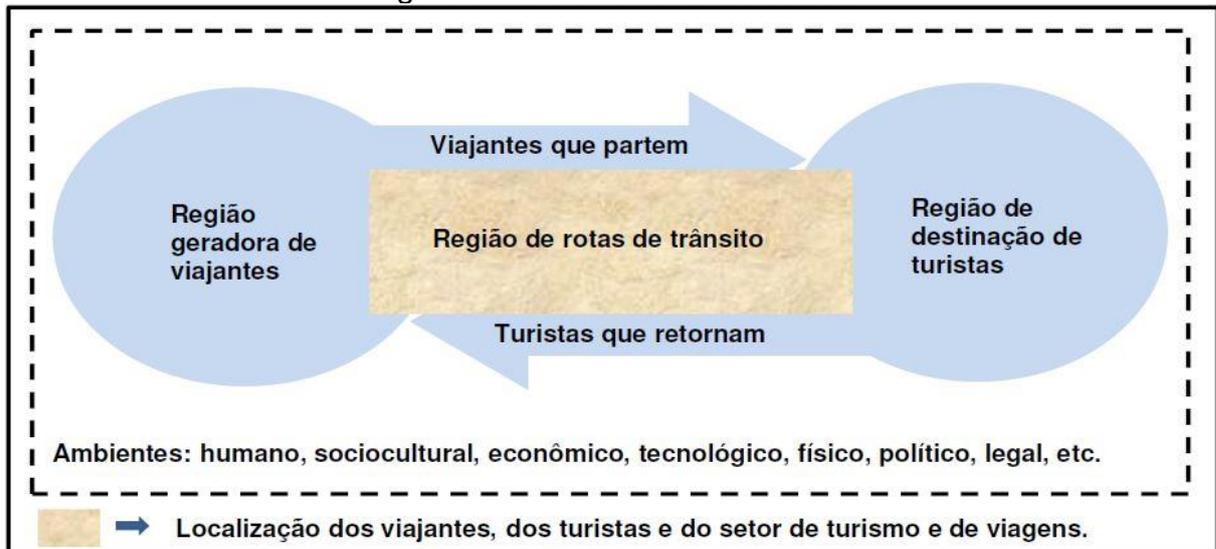
O turismo é principalmente um negócio orientado para serviços, incluindo a prestação de serviços para auxiliar as pessoas a mudar de um local para outro e a prestar serviços na destinação (MOLINA, 2003; BENI, 2008; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). O turismo se destaca como atividade econômica mundial (WTTC, 2020), dessa forma se faz importante estudar o comportamento do mercado turístico, o qual será abordado no subcapítulo a seguir.

2.3.1 Mercado turístico

O produto turístico pode ser caracterizado como intangível, principalmente por ter a sua base em serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), além de ser variável e perecível, possuindo características diferenciadas perante outros setores produtivos (BENI, 2008). A distribuição destes serviços transita pelos elementos fundamentais do turismo, como o produto turístico (a oferta) e o mercado turístico (a demanda ou os turistas em si), e os transportes (em todas as suas formas), como mostram as pesquisas desenvolvidas por Palhares e Panosso Netto (2008) e Beni (2008).

O sistema de turismo básico pode ser entendido por meio do modelo de Leiper (1990), que verificou a existência de um conjunto de relações entre viajantes ou pessoas que partem para uma destinação. O autor apresenta a região geradora de viajantes, onde diversas empresas turísticas atuam e é a fonte originária da demanda, que, por conseguinte, utiliza uma região de rotas de trânsito para a ida e vinda de viajantes, em que há diversos outros tipos de empresas turísticas, e seguem para uma área receptora de turistas, com mais inúmeras empresas turísticas de segmentos diferenciados, como pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Sistema turístico básico



Fonte: Leiper (1990, p. 371).

Leiper (1990) destaca que os viajantes, ao voltarem para as suas regiões de origem, retornam como turistas devido à transformação que tiveram em suas experiências no local visitado, onde ocorre o fenômeno do turismo, conforme pode ser observado na Figura 3. Beni (2008), por sua vez, apresenta o sistema de turismo (Sistur), que é um modelo composto por três grandes conjuntos: relações ambientais, organização estrutural e ações operacionais. Os hotéis, objeto de estudo deste trabalho, estão no conjunto de ações operacionais, em que a relação de oferta e demanda ocorre na subdivisão de distribuição do produto turístico, e estão concentradas as empresas turísticas (agências de viagens e turismo, hotéis, locadoras de automóveis, restaurantes, parques, museus e casas de eventos, dentre outros). A Figura 4 apresenta a representação gráfica das relações do ecossistema complexo do turismo (BENI; MOESCH, 2017), tendo ao centro do modelo as relações de oferta e demanda do mercado e as outras esferas do Sistur de Beni (2008).

Figura 4 - Ecosistema complexo do turismo



Fonte: Beni; Moesch (2017, p. 448).

A Figura 4 apresenta a complexidade que existe no ecossistema do turismo, uma vez que além das relações mercadológicas, de oferta e demanda, há diversos outros fatores que interferem na atividade turística, devido às suas características heterogêneas e variadas (BENI; MOESCH, 2017). Em meio a este ecossistema complexo, a distribuição do turismo também tem na sua natureza a característica de ser dinâmica. A partir dessa diversidade, é necessário reconhecer a importância da desordem e da multiplicidade, uma vez que a distribuição não é linear nem estática e deve considerar o contexto de turistas, fornecedores e demais agentes (BENI; MOESCH, 2017).

A distribuição do turismo deve ser interpretada como um processo relacional dinâmico de mediação, que ocorre em redes de sistemas de atividades comerciais (físicas ou virtuais), em vez de um processo linear de troca (MARCO; GÓMEZ; SEVILLA, 2018). A atuação das empresas na distribuição dos produtos/serviços turísticos possui diversas características diferentes, além de públicos diferentes. Mesmo assim, empresas e consumidores estão tendo seus processos de venda ou

compra afetados pelas tecnologias de informação e comunicação (ICTs¹⁸) (BUHALIS, 2003; BUHALIS; LAW, 2008).

O mercado turístico possui as mesmas características básicas de outros mercados, como oferta (fornecedores) e demanda (clientes), e situações de equilíbrio entre as duas partes (LAS CASAS, 2005). Esta troca de serviços turísticos é facilitada pelas ICTs (BUHALIS, 2003), o que aumenta a dificuldade de avaliação entre todos envolvidos no mercado (PORTER, 1985).

Conforme Las Casas (2005), ao haver maior oferta de produtos/serviços, há uma maior concorrência entre vendedores e pode levar a uma baixa de preços. Em contraponto, quando há uma procura maior do que a oferta, há concorrência entre compradores e a tendência é de aumento de preços. O autor aponta também que pode haver equilíbrio entre a oferta e a demanda, tornando os preços estáveis e a concorrência também.

Porter (1985), ao propor seu modelo de cinco forças, explica que todos os segmentos de atuação de mercado sofrem as seguintes ameaças: (1) de rivalidade intensa no segmento - em função da relação interna entre os concorrentes, tornando possível a existência de guerra de preços ou hostilidade entre as empresas, entre outras consequências; (2) de novos concorrentes - existem mercados onde há poucas (ou nenhuma) barreiras de entrada para criar uma nova empresa, aumentando a probabilidade de aumento de concorrência; (3) de produtos substitutos – alguns produtos se tornam obsoletos ao longo do tempo, deixando de existir e/ou tendo baixa gradativa na demanda; (4) do poder de barganha cada vez maior dos compradores - cenário onde o consumidor tem cada vez mais controle sobre a variação de preços, o que reduz o controle das empresas quanto às suas estratégias de formação de preço (KOTLER; KELLER, 2006); e (5) do poder de barganha cada vez maior dos fornecedores - ambientes em que o fornecimento é controlado por poucas empresas gerando falta de controle sobre o preço de compra das empresas, reduzindo suas chances de maior rentabilidade (PORTER, 1985).

As cinco forças de Porter (1985) apresentam situações de mercado que podem ser comuns em diversos segmentos. No mercado turístico, os consumidores

¹⁸ A sigla ICT provem de *Information and Communication Technologies*, que corresponde a tecnologias de informação e comunicação, as quais podem ser representados por: *sites* na internet, mídias sociais, *sites* e/ou blogs de avaliação de viagens, sistemas abertos de comentários, dentre outros (BUHALIS; LAW, 2008). Neste trabalho será utilizada a abreviação ICTs.

ganharam muito poder de barganha (BUHALIS; LAW, 2008) devido ao aumento das informações disponibilizadas pelas ICTs. O mesmo ocorre sobre o poder de barganha dos fornecedores, que também tiveram seus negócios impulsionados pelas ICTs (STIAKAKIS; GEORGIADIS, 2011), principalmente pela facilidade e aumento de oferta (BUHALIS, 2003), reduzindo o poder de barganha das empresas do setor turístico.

Kotler e Keller (2006) apresentam situações para análise setorial da concorrência, em que o ponto de partida se dá pela verificação quanto à quantidade de fornecedores, ou vendedores, e se o produto ofertado é homogêneo ou altamente diferenciado. Dessa forma, torna-se possível elencar, no Quadro 7, as seguintes situações com relação aos tipos de concorrência:

Quadro 7 - Análise setorial da concorrência

Situação	Fornecedores	Produtos/Serviços	Preço	Exemplo
Monopólio puro	Somente uma empresa	Somente um produto	Baixos se houver regulamentação, e elevados se não	Serviços básicos como água, luz; ou produtos exclusivos, de alto padrão
Oligopólio	Poucas empresas	Poucos produtos	Elevados	Produtos como aço, petróleo, e/ou carros, dentre outros
Concorrência monopolista	Muitas empresas	Um segmento de mercado	Elevados	Restaurantes, lojas de produtos de beleza, etc.
Concorrência pura	Muitas empresas	Somente um produto	Similares e/ou baixos	Mercado de ações, cigarros, cervejas, dentre outros.

Fonte: Adaptado de Kotler; Keller (2006).

Conforme o Quadro 7, é possível verificar que existem diversas formas de análise da concorrência setorial, seja pela quantidade de fornecedores (KOTLER; KELLER, 2006), ou seja pelo tipo de produto ou serviço existente no segmento (PORTER, 1985). Neste estudo, a análise sobre as empresas hoteleiras se dará com a pressuposição de concorrência pura, em que diversas empresas fornecem o mesmo produto/serviço e há um equilíbrio e/ou similaridade entre os preços.

De acordo com Petrocchi (2007), a segmentação do mercado turístico que interfere nas organizações de meios de hospedagem tem como base a análise da segmentação geográfica e econômica, bem como a segmentação demográfica e social do local do empreendimento. O autor apresenta alguns segmentos de mercado turístico que interferem na segmentação e posicionamento de hotéis, tais como: (1)

fisiológico - busca por descanso, tranquilidade, relaxamento, recuperação; (2) segurança - proteção, sentimento de segurança; (3) saúde - tratamento e recuperação da saúde; (4) convivência social - participar de grupos, sociabilizar; (5) diversão - distração, entretenimento, lazer; (6) estima - satisfazer necessidades de afeto, aceitação, status; (7) descobrimentos - explorar, aprender, discutir, navegar; (8) autorrealização - metas pessoais, sentimento de realização e de bem consigo mesmo; (9) educação - conhecimento, aprendizado, formação pessoal; e (10) estética - estar em contato com o belo, prazer estético.

Panosso Netto, Ansarah e Canton (2009) apresentam os seguintes segmentos turísticos que moldam mercados e organizações: (1) turismo paisagístico, (2) turismo arqueológico, (3) turismo étnico, (4) turismo esotérico, (5) turismo GLS (gays, lésbicas e simpatizantes), (6) turismo de aventura, (7) turismo gastronômico, (8) enoturismo, (9) turismo de negócios, (10) turismo de eventos, (11) turismo de luxo, (12) turismo automobilístico, (13) turismo de entretenimento, (14) turismo industrial, (15) turismo de intercâmbio, (16) turismo náutico, (17) turismo de pesca, (18) turismo para pessoas com deficiências, (19) turismo excêntrico, e (20) turismo espacial. Além destes, verifica-se que as tecnologias de informação e comunicação promovem o “turismo virtual”, apesar de que não haja um consenso teórico com relação ao fato de que esta seja uma forma real de turismo (BUHALIS; LAW, 2008; BENI; MOESCH, 2017).

Petrocchi (2007) comenta que a segmentação na demanda da oferta hoteleira em cidades pequenas, médias e grandes é influenciada por segmentos como: (1) comércio corporativo, empresas ou turismo corporativo, (2) comércio individual, representantes comerciais, e profissionais liberais, entre outros; (3) clientes de operadoras, turismo de lazer; (4) turistas individuais, famílias, casais, etc.; (5) grupo de eventos, casamentos, congressos, feiras, etc.; (6) tripulações, companhias aéreas, e empresas de transporte de cargas, entre outras; (7) e outros.

Os estudos de Buhalis e Law (2008, p. 609) mostram que “[...] desde o ano 2000 temos testemunhado o efeito verdadeiramente transformador das tecnologias de comunicação.”. As ICTs apresentam muitas oportunidades para a segmentação de mercado e para o alcance de novos clientes, seja pelas mídias sociais¹⁹, ou pela

¹⁹ O termo mídia social, também chamado de web 2.0 ou internet 2.0, diz respeito a nova revolução da internet por meio de *sítes* de comunidades de relacionamento, onde as conexões ocorrem com diversas pessoas que expressam suas opiniões e informações diversas, onde essas são visualizadas, compartilhadas, avaliadas, utilizadas e propagadas por diversas outras pessoas, com grande potencial de influência um sobre os outros (BUENO, 2015).

facilidade de distribuição (comunicação, publicidade e propaganda, vendas) dos produtos e serviços a públicos em diversos locais (BUHALIS; LAW, 2008; BUENO, 2015). O processo relacional da distribuição no turismo por meio das ICTs é dinâmico e não linear (MARCO; GÓMEZ; SEVILLA, 2018).

As ICTs apresentam um novo elemento de aceleração nas mudanças do mercado turístico (BUHALIS, 2003), o que implica em maior atenção das organizações sobre os seus processos internos e externos (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), a fim desenvolver as suas capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2014a; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; GALDO, 2016) em ambientes de constante mudança, as quais são abordadas nos subcapítulos a seguir.

2.4 HOTELARIA E HOSPITALIDADE

A palavra hospedagem, do Latim *hospitium*, tem como significado hospitalidade, também originada do Latim *hospitalitas*, que é o ato de oferecer uma boa acolhida ao dar ou receber uma hospedagem (CANDIDO; VIEIRA, 2003). A história da hospitalidade e da hotelaria é pouco precisa e se mistura à história universal (BARBOSA, 2002; CANDIDO; VIEIRA, 2003; MULLINS, 2009). Os primeiros relatos de viagens com estruturas programadas para receber pessoas, como albergues e/ou pousadas e restaurantes, surgem com os jogos olímpicos (PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013). Contudo, há exemplos de meios de hospedagem no mundo islâmico com os *caravanserais* (BRYCE; O'GORMAN; BAXTER, 2013), entre rotas comerciais.

Bryce, O'Gorman e Baxter (2013) indicam que há uma grande tradição de hospitalidade no mundo islâmico, que tem como base a ética do profeta Ibrahim do Alcorão²⁰. Os *caravanserais* eram albergues para viajantes, onde o alojamento era, frequentemente, oferecido gratuitamente por uma noite. No Irã, havia um sistema abrangente de *caravanserais* que atendia a amplitude do mundo islâmico. Um contraste aos mosteiros da cristandade ocidental, os *caravanserais* também eram

²⁰ O Alcorão é o livro sagrado dos Mahometanos, do povo do Islã. Comum entre os muçulmanos (THE FREE DICTIONARY, 2021).

utilizados como centros comerciais para comerciantes, pois se localizavam em rotas comerciais e de peregrinação.

Bryce, O’Gorman e Baxter (2013) apresentam a hospitalidade do mundo islâmico com base na religião, mas a hospitalidade era utilizada geralmente em relações comerciais. Noguero (2013) apresenta a hospitalidade pelo olhar teológico e ético, mas com o contraponto de que o contrato comercial não deveria existir. Para o autor, a hospitalidade pode ser sintetizada como único meio de vida ético, que passa por diversas análises e perspectivas. A hospitalidade nos povos ocorre em comportamentos temporários, tendo como características nunca ser excludente e/ou preconceituosa. A hospitalidade emerge das relações com o diferente, quando há uma aceitação (dáviva). A dáviva subentende uma dívida com o outro que nunca expira.

Duque (2014) analisa a hospitalidade pelo olhar filosófico, em que se busca questionar mais do que aquilo que aparentemente se vê. O autor aponta três reflexões no olhar: por meio da alteridade, da incondicionalidade e da gratuidade. Ao abordar a alteridade na hospitalidade, ele comenta que é necessário observar a questão de identidade, sempre com um olhar ético, buscando se colocar no lugar do outro e se identificar a partir do outro. O caráter incondicional, conforme Duque (2014), ocorre quando se observa o outro como um ser absoluto, não como um estranho, estrangeiro, com algum preconceito ou julgamento. A gratuidade é baseada na reflexão da alteridade de cada um, na gratuidade da ação e no dom incondicional, que pode permear o turismo (DUQUE, 2014).

Duque (2014) indica que a relação de troca é determinante na hospitalidade, pois é a partir desta troca que se torna possível identificar a existência de hospitalidade ou de relação comercial. Neste sentido, destaca que a hospitalidade incondicional e gratuita surge da mesma relação que comumente está vinculada à permuta econômica, mas com posturas diferentes. Para Castelli (2005), na hotelaria há o processo de comercialização da hospitalidade.

O conceito de acolhimento (ou hospitalidade) ainda permite uma definição como ato específico de quem acolhe alguém em seu território, ato de derivação da recepção hebraica, muito utilizado na época da Grécia antiga para a recepção de estrangeiros vindos para os jogos olímpicos (PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013). Para Castelli (2016), a hospitalidade ocorre nas relações humanas desde os primórdios e existe para facilitar os movimentos de aproximação interpessoal. O autor indica que a hospitalidade inspira e desafia um novo paradigma de gestão, e pode ser

apresentada pelo domínio privado (doméstico), domínio público (social), e pelo domínio comercial (profissional).

Dessa forma, é possível inferir que hospitalidade trata do bem receber o próximo (CASTELLI, 2005, 2010, 2016; MULLINS, 2009; BRYCE; O’GORMAN; BAXTER, 2013; PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013; NOGUERO, 2013; DUQUE, 2014), mas ocorre pela troca de acolhimento, quando o acolhedor se torna acolhido e o acolhido se torna acolhedor (PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013; NOGUERO, 2013; DUQUE, 2014), mesmo que ocorra em relações comerciais (CASTELLI, 2005, 2010, 2016; MULLINS, 2009; DUQUE, 2014).

Os hotéis são locais de trocas hospitaleiras (CASTELLI, 2016) e integram os serviços básicos do produto turístico que são: transporte, hospedagem e atrativos turísticos (PETROCCHI, 2007). De forma sintetizada, um hotel pode ser definido como um estabelecimento comercial que oferta hospedagem e alimentação em troca de pagamento pelo serviço prestado (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; CANDIDO; VIEIRA, 2003; CASTELLI, 2005; BENI, 2008). Todavia, as empresas hoteleiras são constituições jurídicas e, dessa forma, possuem regulamentação legal para explorarem e/ou administrarem meios de hospedagens, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira (PETROCCHI, 2007; SBCLASS, 2020).

De acordo com SBCLASS²¹ (2020), o Ministério do Turismo do Brasil tem como definição de meios de hospedagens, com base na legislação:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (BRASIL, 2008, art. 23).

O SBCLASS (2020) indica a classificação dos diversos meios de hospedagens, com base nas diretrizes federais. A definição apresentada auxilia a compreensão, mas não atende todas as possibilidades existentes para meios de hospedagens, principalmente hotéis, pois os empreendimentos hoteleiros disponibilizam serviços muito além da hospedagem e alimentação, com ofertas que se diversificam conforme

²¹ SBCLASS significa Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagens e é o setor responsável por certificar a classificação dos meios de hospedagens no Brasil, de acordo com as suas normativas. A classificação facilita o entendimento do mercado, consumidores e empresas, sobre o empreendimento e utiliza a nomenclatura de “estrelas” para categorizar os estabelecimentos. (SBCLASS, 2020).

a sua categoria e o poder aquisitivo de seus clientes (CANDIDO; VIEIRA, 2003; CASTELLI, 2005). Este tipo de empreendimento varia conforme os critérios de: atuação, dimensões, localização, qualidade nos serviços, segmento de clientes, e proximidade com outros serviços (aeroportos, terminais rodoviários, parques temáticos) (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; CANDIDO; VIEIRA, 2003).

O tamanho dos hotéis geralmente é medido pela quantidade de unidades habitacionais (UHs) (CASTELLI, 2005). A UH pode ser entendida como um espaço destinado à utilização do hóspede para seu bem-estar, higiene e repouso (PETROCCHI, 2007). Castelli (2005) afirma que os hotéis podem possuir UHs da seguinte forma: quarto - espaço apropriado para guardar pertences e roupas, para descanso e repouso, sem necessariamente possuir banheiro privativo; apartamento - espaço similar ao quarto, mas com banheiro privativo; e suíte - similar ao apartamento, mas com o acréscimo de uma sala de estar. Esta divisão é corroborada pelos estudos de Cooper, Shepherd e Westlake (2001) e Petrocchi (2007).

A seguir apresentam-se detalhes pertinentes à gestão hoteleira, como: característica dos serviços hoteleiros e do mercado, planejamento estratégico e gerencial, bem como classificações oficiais do setor.

2.4.1 Gestão hoteleira

O setor hoteleiro, ou a indústria hoteleira (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007), essencialmente, comercializa serviços turísticos, tendo como característica a ênfase em segurança e limpeza, padronização e qualificação de mão de obra. Além de outras características comuns aos serviços em geral, como a perecibilidade, inseparabilidade, intangibilidade, variabilidade (KOTLER; KELLER, 2006; MORRISON, 2012) e participação do cliente no resultado do serviço prestado (MORRISON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

O Ministério do Turismo, por meio do SBCLASS (2020), busca avaliar a sustentabilidade na gestão dos meios de hospedagens e possui matrizes de avaliação que seguem os princípios: (1) legalidade - instrumentos legais e contínuos a serem satisfatoriamente cumpridos; (2) consistência - solidez, coerência e harmonização de ações e processos; (3) transparência - informações objetivas, explícitas e compartilhadas; (4) simplicidade - linguagem simples, descomplicada e acessível a

todos; (5) agregação de valor - ganhos graduais de qualidade e competitividade; (6) imparcialidade - definições embasadas em avaliações objetivas e neutras; (7) melhoria contínua - reconhecimento e solução de problemas de forma constante; e (8) flexibilidade - parâmetros apoiados diversidade e especificidade do setor.

As matrizes de avaliação do SBCLASS (2020) formaram cartilhas de instrução e avaliação dos meios de hospedagens (BRASIL, 2010) que servem de guia aos estabelecimentos, esclarecendo dúvidas e explicando o que é avaliado. As categorias dos meios de hospedagens indicadas pelo SBCLASS (2020) mostram que existem várias outras formas²² de meios de hospedagens atualmente, conforme Quadro 8:

Quadro 8 - Sistema de avaliação SBCLASS

Empreendimento	Classificação	Especificações
Hotel	1 a 5 estrelas	Empreendimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertado em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária;
<i>Resort</i>	4 a 5 estrelas	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
Hotel Histórico	3 a 5 estrelas	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos;
<i>Flat/Apart Hotel</i>	3 a 5 estrelas	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.
Hotel Fazenda	1 a 5 estrelas	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;
Pousada	1 a 5 estrelas	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;
Cama e Café	1 a 4 estrelas	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.

Fonte: Elaborado a partir de SBCLASS (2020).

²² Dentre as diversas novas formas de meios de hospedagens, é possível destacar a empresa AirBNB que fornece um serviço *online* para pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de hospedagens em diversos estabelecimentos, como casas, albergues, fazendas, hotéis, apenas quartos em casas, dentre outros (AIRBNB, 2019).

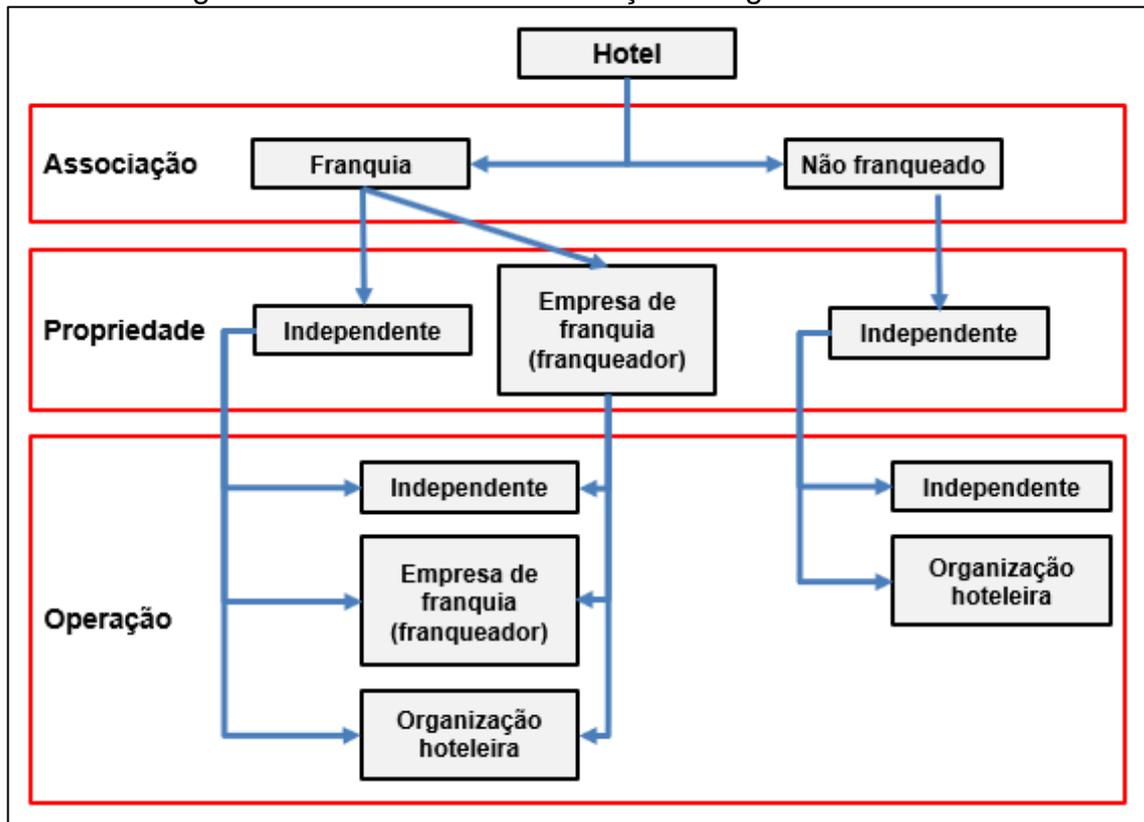
A categorização dos meios de hospedagens do SBCLASS (2020) apresenta detalhamento em infraestrutura interna e serviços ofertados em cada uma das tipologias²³, conforme Quadro 8, para controlar a avaliação e diferenciar os empreendimentos. Por exemplo, um hotel com uma estrela necessita possuir uma recepção aberta por 12 horas, já um hotel com três estrelas deve manter a recepção aberta pelo mínimo de 18 horas e um hotel quatro estrelas precisa manter a recepção 24 horas por dia (BRASIL, 2010). Há outros exemplos entre as categorias que diferenciam a avaliação, como em hotéis históricos que necessitam possuir treinamento para toda a equipe, o que é um requisito para todos os estabelecimentos a partir de três estrelas, mas que é imprescindível para empreendimentos históricos.

A estrutura organizacional dos meios de hospedagens varia conforme o tamanho do empreendimento, tendo como desafios constantes: a contratação de mão de obra qualificada, o controle de custos e a concorrência acirrada (HAYES; MINEMEIER, 2005). Dessa forma, os empreendimentos hoteleiros necessitam estar sempre atentos à sua cadeia de serviços para atender e superar as expectativas de seus clientes (MORRISON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), controlando a qualidade e a produtividade de suas ações (PETROCCHI, 2007).

A gestão das propriedades de meios de hospedagem possui diversas formas diferentes de administração (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016). Para Hayes e Minemeier (2005), a gestão de um hotel por ser dividida entre associação por franquia, ou por propriedade independente ou de alguma franquia, e com diversas formas de operação, seja independente, por franquia, ou por organização hoteleira, conforme expresso na Figura 5.

²³ O Apêndice A apresenta o detalhamento de cada uma das classificações do SBCLASS para a avaliação de hotéis.

Figura 5 - Resumo das combinações de gestão em hotéis



Fonte: Adaptada de Hayes; Menimeier (2005).

A Figura 5 apresenta algumas das formas de gestão de empreendimentos de hospedagem, conforme Hayes e Menimeier (2005) e corroborado por Castelli (2016). O Fórum de Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2019) utiliza a diferenciação entre hotéis de redes²⁴ nacionais ou redes internacionais, e hotéis independentes²⁵, e apresenta a proporção de oferta entre hotéis, *flats* e *resorts* no Brasil inaugurados até julho de 2019, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Total de hotéis, *flats* e *resorts* no Brasil até julho de 2019

Tipo	Hotéis	%	Quartos	%
Hotéis, <i>flats</i> e <i>resorts</i> de marcas nacionais	668	6,4%	100.181	18,0%
Hotéis, <i>flats</i> e <i>resorts</i> de marcas internacionais	607	5,8%	105.347	19,9%
Hotéis independentes com até 20 quartos	3.724	35,5%	41.395	7,4%
Hotéis independentes com mais de 20 quartos	5.502	52,4%	309.257	55,6%
Total	10.501	100%	556.180	100%

Fonte: Elaborado a partir de FOHB (2019).

²⁴ Redes ou franquias de hotéis são agrupamentos de hotéis que possuem a mesma “bandeira”, ou marca empresarial (PETROCCHI, 2007).

²⁵ Hotéis independentes é o equivalente a hotéis que não possuem bandeira e/ou parceira com redes de hotéis.

É possível observar no Quadro 9 que 35,5% do total de hotéis, *flats* e *resorts* no Brasil, até julho de 2019, é composto por pequenos empreendimentos, com até 20 unidades habitacionais (FOHB, 2019), em que há uma baixa oferta de quartos por empreendimento, mas a quantidade de empresas é grande. A maior concentração de empresas hoteleiras se encontra em hotéis independentes com mais de 20 quartos, que representam 52,4% da oferta total do Brasil. O Quadro 10 apresenta o *ranking* das vinte maiores cadeias²⁶ hoteleiras, de acordo com FOHB (2019).

Quadro 10 - *Ranking* das 20 maiores cadeias hoteleiras

2019	Cadeias Hoteleiras	Números de quartos	% Quartos	Número de hotéis
1	ACCOR	52.818	37%	319
2	CHOICE	11.632	8%	73
3	NOBILE	6.732	5%	30
4	WYNDHAM	6.517	5%	33
5	NACIONA INN	6.306	4%	57
6	INTERCITY	6.163	4%	38
7	AMERIS BY NOBILE	6.005	4%	85
8	TRANSAMÉRICA	4.381	3%	23
9	HPLUS	4.365	3%	15
10	BLUE TREE	4.218	3%	22
11	WINDSOR	4.142	3%	16
12	BOURBON	4.044	3%	19
13	GRUPO ROMA	3.656	3%	13
14	MARRIOTT	3.563	2%	14
15	SLAVIERO	3.303	2%	26
16	IHG	3.279	2%	14
17	RADISSON HOTEL GROUP	3.049	2%	14
18	VILA GALÉ	2.922	2%	8
19	REDE BRISTOL	2.908	2%	19
20	AVIVA	2.717	2%	10
	Totais	142.720	100%	848

Fonte: Elaborado a partir de FOHB (2019).

O Quadro 10 destaca as maiores redes de hotéis no Brasil com base na oferta de unidades habitacionais, e é possível observar que, dentre as vinte maiores, a rede hoteleira Accor corresponde a 37% do total de UHs disponíveis, seguida da rede Choice com 8% de UHs e da Nobile e Wyndham com 5% de UHs. Dessa forma, as quatro maiores empresas possuem a oferta de 55% do total, entre as vinte maiores

²⁶ O termo “cadeia hoteleira” utilizado por FOHB (2019) é similar ao termo “rede hoteleira” (PETROCCHI, 2007).

redes de hotéis no Brasil, o que apresenta uma grande parcela de mercado (*market share*), se for levado em conta que 52,4% das empresas hoteleiras do Brasil são compostas por hotéis independentes com mais 20 unidades habitacionais, conforme o Quadro 9 (FOHB, 2019).

A gestão hoteleira necessita de gestores com habilidades técnicas, humanas e conceituais (PETROCCHI, 2007; MULLINS, 2009). As habilidades técnicas e humanas estão voltadas para cargos de supervisão e gerência, sendo que a direção se utiliza de habilidades mais humanas e conceituais e/ou estratégicas, conforme mostram os estudos desenvolvidos por Petrocchi (2007), Mullins (2009), Davies (2010) e Castelli (2016). Hayes e Minemeier (2005) indicam que a atuação de um gerente geral de meios de hospedagens é uma função extremamente complexa e desafiadora dentro do setor hoteleiro.

A seguir são contextualizadas informações sobre a gestão hoteleira estratégica, voltada aos gestores e ao comportamento organizacional (PETROCCHI, 2007). Esta subseção se alinha ao desenvolvimento estratégico das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) e, por conseguinte, são apresentados dados sobre a gestão hoteleira gerencial (HAYES, MINEMEIER, 2005), que tem como base os processos e as melhores práticas sobre os recursos disponíveis, próximo ao olhar da Teoria RBV (BARNEY, 1991) e da base das capacidades dinâmicas (TEECE, 1997).

2.4.1.1 Gestão de hotelaria estratégica

O local e o objetivo de uma empresa de serviços, como um hotel, parte de uma ideia empreendedora (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) e da observação de uma oportunidade ou necessidade não atendida (MORRISON, 2012; KOTLER; KELLER, 2006). A partir da idealização da prestação de serviços, faz-se necessário trabalhar elementos da visão estratégica de serviços, apresentados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014):

- a) sistema de fornecimento de serviço: quais as principais características, o papel das pessoas, tecnologias, equipamentos, procedimentos, capacidade de atendimento em momentos normais e de pico de demanda, padrões de qualidade, se possui diferenciação para impedir imitação de concorrentes; dentre outros;

- b) estratégia de operação: quais as ações mais importantes para a operação dos serviços, gerenciamento das operações, financiamento, *marketing*, recursos humanos, controladoria, controle de qualidade e controle de custos? Quais os resultados esperados e métricas para medição? Dentre outros;
- c) conceito do serviço: quais os principais elementos que interferem na percepção de valor do serviço pelos clientes? Quais esforços são organizados para a oferta e venda dos serviços? Dentre outros;
- d) segmentos do mercado-alvo: quais os segmentos a serem trabalhados nas empresas? Como se comportam os segmentos de clientes que estão sendo focados? Com que qualidade as necessidades estão sendo atendidas? Dentre outros.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam o olhar estratégico sobre os serviços com base no *marketing* de serviços (KOTLER; KELLER, 2006; MORRISON, 2012) e com olhar para o mercado de atuação da empresa e para as forças existentes (PORTER, 1985). Para Dias e Pimenta (2005), a gestão hoteleira estratégia perpassa ações de qualidade em serviços, indicando que a criação de um sistema de qualidade de serviços facilita a incorporação da maneira de trabalho dos funcionários, além de gerar uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Para Petrocchi (2007), a gestão hoteleira parte de um planejamento estratégico, tático e operacional, em que o estratégico abrange toda a organização e é voltado para ações de longo prazo definidas pela alta administração. O planejamento tático é definido pela média gerência para ações de médio prazo em departamentos ou setores. Já o operacional é voltado para ações de curto prazo, para tarefas ou operações, e é definido por cargos de supervisão (DAVIES, 2010). O planejamento operacional é subordinado ao tático, e este ao estratégico. O planejamento estratégico deve indicar a direção que a organização deseja seguir e o planejamento tático deve dar suporte às decisões que indicam a direção da empresa (MULLINS, 2009).

Petrocchi (2007) indica que a análise estratégica dos hotéis deve ser feita com um olhar para dois macroambientes: externo e interno, conforme apresentado no Quadro 11:

Quadro 11 - Análise estratégica de macroambientes

Macroambiente	Fatores	Desdobramentos
Externo	Economia	Renda e distribuição, preços, emprego, dinamismo econômico, padrões de consumo, etc.
Externo	Demografia	População, número de habitantes, composição, distribuição, escolaridade, faixa etária, etc.
Externo	Política	Legislação, regulamentações, movimentos populares, etc.
Externo	Tecnologia	Tecnologias de produto, sistemas informatizados, prestação de serviços, internet, tecnologias de comunicação e informação, etc.
Externo	Meio ambiente	Meio urbano e meio natural.
Externo	Cultura	Estilos de vida, valores da sociedade, cultura popular, etc.
Externo	Sistema de Turismo	Atrativos turísticos existentes, competitividade, cultura associativa, desenvolvimento empresarial, <i>marketing</i> , conscientização da população para o turismo, atuação do setor público, etc.
Externo	Mercado	Fluxos turísticos existentes, mercado potencial, segmentação, modalidades de turismo, estudos e pesquisas, base de dados.
Externo	Concorrência	Análise quantitativa e qualitativa, recursos de <i>marketing</i> , tendências, inovações.
Interno	Recursos financeiros	Receitas, fluxo de caixa, orçamentos, fontes de recursos, controle de custos, rentabilidade, valor patrimonial, tarifas, etc.
Interno	Recursos humanos	Dimensionamento, qualificação, desenvolvimento, nível de satisfação dos funcionários, prevenção de acidentes, etc.
Interno	Recursos de Capital	Instalações e equipamentos.
Interno	Métodos de trabalho	Divisão do trabalho, atribuição de autoridade, processos de trabalho, produtividade e qualidade, controles, atendimento ao mercado, padronização de rotinas, etc.
Interno	Tecnologia	Atualização tecnológica, utilização de sistemas de informática, internet, ICTs, televisão a cabo e outros recursos.
Interno	Instrumentos de <i>marketing</i>	Missão, objetivo e metas, estratégias de <i>marketing</i> , planos setoriais, políticas de preços, promoção, informação, etc.
Interno	Cultura organizacional	Valores compartilhados pelas pessoas que contribuem para o sucesso da organização, atitudes.
Interno	Preservação ambiental	Respeito ao meio urbano e ao meio natural, uso racional de água, energia elétrica e disposição de resíduos, etc.
Interno	Responsabilidade Social	Inserção do hotel no desenvolvimento social da comunidade local, recolhimento de impostos e respeito às leis.

Fonte: Elaborado a partir de Petrocchi (2007).

A partir do Quadro 11 é possível observar que Petrocchi (2007) destaca fatores externos e internos à organização para desenvolvimento de ações estratégicas, o que é corroborado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) ao indicar o olhar externo para analisar aspectos ligados à concorrência e aos comportamentos de mercado, e também ao aconselhar uma reflexão sobre os processos internos da empresa. Dentre

os fatores internos indicados no Quadro 11, o MTUR (BRASIL, 2010) destaca como item necessário a todos os hotéis, desde classificação uma até cinco estrelas, ações de preservação ambiental como gerenciamento de resíduos sólidos, reuso e reciclagem, como ações permanentes de redução de consumo de energia elétrica e água.

A análise de fatores externos e internos da organização, proposta por Petrocchi (2007), é um dos principais elementos para a gestão estratégica na hotelaria, seguido do levantamento de pontos fortes e fracos de cada um dos fatores, para facilitar a análise e a formação do planejamento tático e operacional. Tal metodologia é corroborada por Kotler e Keller (2006), Mullins (2009), Morrison (2012) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) para a formação de um planejamento estratégico de serviços.

Os detalhes nos serviços de hotelaria fazem a diferença para consumidores e entre os concorrentes (CASTELLI, 2016). Dessa forma, a gestão dos fatores internos apresentados por Petrocchi (2007) no Quadro 11 faz com que a função do gerente-geral seja determinante para formação e aplicação do planejamento estratégico e tático da organização (HAYES; MINEMEIER, 2005; MULLINS, 2009).

O planejamento estratégico hoteleiro busca apresentar propósitos em uma situação futura. Dessa forma, Petrocchi (2007) indica que se faz necessário traçar objetivos a serem alcançados e ressalta que o propósito principal de todo o processo de planejamento é garantir a sobrevivência econômica do estabelecimento. Ele apresenta uma lista de indicadores²⁷ que podem auxiliar a formação de planejamentos estratégicos na hotelaria, apresentada no Quadro 12:

Quadro 12 - Lista de indicadores de desempenho na hotelaria

(continua)

Área de gestão	Indicadores
Desempenho organizacional	Alcançar determinadas taxas médias mensais de ocupação
	Atenuar flutuação das taxas médias mensais/combater sazonalidade
	Taxa média de ocupação anual
Desempenho organizacional	Número de diárias vendidas no mês
	Valor da diária média
	Número de diárias vendidas no ano
	Taxas de ocupação com base em determinados segmentos de mercado

²⁷ Indicadores, ou índices, provêm da divisão de dados que gera um coeficiente que pode ser analisado por padrões já estabelecidos e/ou alcançados (histórico de vendas, histórico de ocupação, homem/hora, dentre outros dados geralmente relacionados à custos/finanças). Esta análise da relação do indicador com o padrão auxilia na interpretação mais apurada dos dados (BOEGER; YAMASHITA, 2006).

(conclusão)

Área de gestão	Indicadores
Desempenho organizacional	Número de eventos mensais
	Número de eventos no ano
	Número de participantes por evento
	Índice de satisfação dos hóspedes
	Índice de repetição dos hóspedes
	Reclamações dos hóspedes
	Origem dos hóspedes
Desempenho econômico financeiro	Receitas operacionais
	Níveis de despesas
	Níveis de custos praticados
	Lucratividade
Imagem	Conceitos da hospedagem
	Conceito de integridade empresarial
	Compromisso com o meio ambiente
	Ações sociais
	Repercussões na mídia
Relacionamento com investidores	Retorno de investimentos
	Pagamento de dividendos
Relacionamento com o quadro de pessoal	Clima de trabalho
	Rotatividade de pessoal
	Plano de carreira
	Capacitação e desenvolvimento

Fonte: Elaborado a partir de Petrocchi (2007).

O detalhamento dos indicadores de desempenho no Quadro 12 apresenta exemplos de ações para alcançar uma melhora no controle e na operação dos setores ou áreas dos hotéis (PETROCCHI, 2007). Para Boeger e Yamashita (2006), os indicadores de desempenho são ferramentas imprescindíveis para a gestão de meios de hospedagens, fazendo com que seja possível interpretar o detalhamento de atividades, controlar o desempenho de departamentos, visualizar o desempenho de metas das operações, avaliar e monitorar o desempenho do fluxo dos serviços/operações, além de identificar mais rapidamente pontos críticos a serem controlados e/ou ajustados.

Boeger e Yamashita (2006) afirmam que os índices de gestão de meios de hospedagens podem ser diferenciados em cinco categorias: (1) índices de atividade - que são empregados nos centros originadores de receita; (2) índices operacionais - os quais buscam mensurar a conjuntura financeira e a produtividade das atividades operacionais; (3) índices econômicos - utilizados para conhecer a eficácia da gestão por meio da sua lucratividade/rentabilidade; (4) índices financeiros - comuns a todos

os tipos de empresas; e (5) índices qualitativos - relacionados à satisfação dos clientes e dos funcionários, voltados para a gestão de pessoas e que geralmente utilizam a fórmula $(C + H) \times A$, sendo (capacidade + habilidade) x atitude.

A partir destas constatações, Boeger e Yamashita (2006) elencam diversos indicadores relevantes à gestão de hotéis conforme o Quadro 13, os quais se somam aos exemplos de indicadores propostos por Petrocchi (2007) no Quadro 12.

Quadro 13 - Indicadores para a gestão hoteleira

(continua)

Categoria do índice	Índice	Descrição
Atividade	Taxa de ocupação	Estima o volume de clientes por período e permite ajustes da operação conforme a sazonalidade. É gerada pela divisão do número de UHs vendidas pelo número de UHs disponíveis no período, multiplicado por 100.
	Taxa de cortesia / manutenção / uso da empresa	Corresponde aos apartamentos destinados às cortesias para convidados, formadores de opinião, imprensa etc., bem como para apartamentos bloqueados para manutenção ou para utilização da administração (funcionários etc.). Este índice é relevante porque não gera receita, mas gera custos. É calculado pela divisão das UHs disponíveis para este índice, pelo total de UHs existentes, multiplicado por 100.
	Média de hóspedes	Utilizado para verificar a média de pessoas hospedadas por UH vendida. Este índice é importante conforme o perfil do público do hotel, para atendimento de mais pessoas por quarto (famílias), ou menos pessoas (segmento empresarial). É obtido pela divisão de número de hóspedes que ocupam as UHs pela quantidade total de UHs vendidas.
	Média de <i>couverts</i> ²⁸	Apresenta a ocupação de assentos em bares e restaurantes durante um determinado período, indica a quantidade de clientes que foram atendidos por assento. É importante para conhecer o giro de assentos e o tempo médio de permanência dos clientes, interferindo na análise do serviço prestado, que pode fornecer lucratividade por giro ou margem de lucro. É calculado pela divisão do total de clientes atendidos pelo total de assentos existentes.
	Giro de estoque	Indica a velocidade do uso do estoque em relação ao período analisado. Giro de estoque muito alto pode causar problemas de falta de estoque; giro muito baixo pode ser prejudicial às finanças e pode ocasionar perda de validade de insumos. Este índice deve ser calculado individualmente para cada categoria de estoque por haver características distintas entre alimentos, bebidas, materiais de limpeza, dentre outros. O resultado surge a partir do custo do consumo da mercadoria dividido pela média do inventário.
Operacionais	Composição de vendas	Possui diversas utilizações e geralmente é utilizado na comparação da receita de cada departamento com relação a receita total. É obtida pela divisão da unidade individual pela quantidade total, multiplicado por 100. Por exemplo: Receita do departamento de hospedagens dividido pela receita total do hotel, multiplicado por 100.

²⁸ *Couverts* são também conhecidos no setor hoteleiro como rotatividade de sala, para apresentar a capacidade de ocupação de assentos de bares e restaurantes durante um período de tempo (BOEGER; YAMASHITA, 2005).

(continuação)

Categoria do índice	Índice	Descrição
Operacionais	Composição dos recebimentos	Apresenta o percentual de cada uma das formas de recebimento das receitas e é obtido pelo total de uma categoria dividido pelo total dos recebimentos, multiplicado por 100. Exemplo: recebimentos via cartões de crédito dividido pelo total de recebimentos x100.
	Diária média	Corresponde ao somatório das diárias líquidas vendidas dividido pelo número de UHs vendidos. Apresenta a produtividade do hotel e pode ser calculada por segmento de clientes (empresas, lazer, individual etc.). É calculada ao dividir a receita líquida da hospedagem ²⁹ pelo número de UHs vendidas.
	Receita média	Apresentado a partir da receita total de todos os apartamentos dividido pelo total de UHs vendidas no período, geralmente por ano. O resultado pode apresentar a competência do setor de vendas.
	RevPar ³⁰	Formado a partir da combinação de taxa de ocupação e da diária média. Este índice evidencia a ociosidade dos apartamentos, pois utiliza todas as UHs do empreendimento, tendo incorporado o custo das UHs não utilizadas. É obtido a partir da divisão da receita líquida de hospedagem pelo total de UHs existentes. Por exemplo: 25 apartamentos durante 30 dias com receita total de 30 mil reais, RevPar de R\$ 40,00 no mês/período (30.000 / 750 = 40). É possível também calcular o RevPar a partir da multiplicação da taxa de ocupação pelo valor da diária média, apresentando o desempenho do período que deseja calcular. Exemplo: Diária média anual de R\$ 66,24 e ocupação média de 70%, total de R\$ 46,36 de RevPar (66,24 x 0,70 = 46,36).
	Produtividade operacional	Determina a produtividade do empreendimento por meio da receita total dividida pelo número de UHs existentes no empreendimento e pode ser calculada em qualquer período.
	Diária média por hóspede	Obtida pela divisão da receita líquida de hospedagem pelo número de hóspedes pagantes e expressa o quanto cada cliente em média representa de receita.
	Couvert médio	Mesma finalidade da diária média, todavia voltada para o setor de Alimentos e Bebidas. A partir da receita líquida de A&B ³¹ se divide pelo número de <i>couvert</i> s.
	Custo de mercadoria vendida (CMV)	Utilizado para avaliar o desempenho do setor de A&B, e é calculado a partir do custo da mercadoria vendida dividido pela receita de venda, multiplicado por 100. Índice muito utilizado para o controle de custos.
	Custo de mão de obra	Apresenta o desempenho do custo de recursos humanos sobre a receita do empreendimento. É calculado a partir da divisão do valor da folha de pagamento pela receita total no período escolhido, multiplicado por 100.
Rotatividade de funcionários – <i>Turnover</i>	Este cálculo pode ser feito de diversas formas, geralmente é a relação entre o número de funcionários substituídos pela média de funcionários necessários na função/setor. Pode ser calculado na quantificação de funcionários por tarefas, como a quantidade de camareiras por quarto, ou garçons por clientes, dentre outros. As variações de cálculos e análises podem auxiliar no controle da qualidade dos serviços prestados.	

²⁹ A receita líquida de hospedagem é obtida a partir a receita bruta das vendas menos o Imposto sobre Serviços (ISS), a taxa de serviço e o café da manhã (BOEGER; YAMASHITA, 2005).

³⁰ RevPar significa *Revenue per Available Room*, ou receita por quarto disponível, e indica o desempenho da gestão do meio de hospedagens (BOEGER; YAMASHITA, 2005).

³¹ A receita líquida de Alimentos e Bebidas é obtida a partir da receita bruta de A & B menos o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e taxa de serviço (BOEGER; YAMASHITA, 2005).

(conclusão)

Categoria do índice	Índice	Descrição
Econômicos	Margem de lucro líquido	Apresenta a capacidade do empreendimento de gerar lucro sobre as vendas realizadas. Os gestores podem optar em calcular sobre o lucro antes do imposto de renda (LAIR) ou pelo lucro líquido. O resultado é obtido a partir do lucro líquido ou LAIR ao ser dividido pela receita total, multiplicado por 100.
	Margem de lucro operacional ou índice de eficiência	Indica o desempenho da empresa quanto à geração de lucro. Diferentemente da margem de lucro, considera apenas os gastos operacionais, indicando o quanto a operação é lucrativa. É resultado do lucro operacional dividido pela receita total, multiplicado por 100.
	Margem de lucro bruto	Mede a capacidade do hotel em gerar lucro antes de incluir despesas. É resultado do lucro bruto (antes de incluir despesas) dividido pela receita total, multiplicado por 100.
Financeiros	Padrão de finanças	A gestão financeira de meios de hospedagens pode utilizar todos os índices financeiros comuns às demais empresas, conforme o enfoque necessário. Dessa forma, Boeger e Yamashita (2006) apresentam, sem detalhes, índices como: índice de liquidez, estrutura de capital, solvência, dentre outros.
Qualitativos	Formação por empresa	Cada empreendimento pode compor índices de avaliação de satisfação de clientes e funcionários. Gestores de recursos humanos utilizam a fórmula em que as capacidades são somadas às habilidades, e juntas são multiplicadas pelas atitudes ($C + H \times A$). Esta relação apresenta muito da capacidade de atendimento e resposta a situações inesperadas no relacionamento entre todas as pessoas existentes na organização (clientes, funcionários, fornecedores etc.). Este índice pode indicar um elemento de diferenciação em relação à concorrência.

Fonte: Elaborado a partir de Boeger; Yamashita (2006).

De acordo com o Quadro 13, observam-se diversos índices de gestão de meios de hospedagens, em que é possível destacar que a taxa de ocupação é um dos principais e mais utilizados no setor hoteleiro (CASTELLI, 2003; BOEGER; YAMASHITA, 2006). O custo da mão de obra é fundamental para a gestão identificar o desempenho de departamentos e/ou do empreendimento como um todo, ao se levar em conta que o gasto com folha de pagamento de funcionários é uma das principais despesas em hotéis. Em pequenos empreendimentos, o custo de folha de pagamento pode chegar a 35% do total das receitas (CASTELLI, 2003; BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007; MULLINS, 2009).

Boerger e Yamashita (2005) indicam que a rotatividade de pessoas em meios de hospedagens é alta, e isso interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados (MORRISON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; CASTELLI, 2016). Dessa forma, o índice de *turnover* pode ser incorporado a outros índices que possam controlar o desempenho das empresas em gestão de pessoas, uma vez que o setor de serviços turísticos é sensível à troca constante de pessoas, tornando o

tratamento com recursos humanos elemento importante para diferenciação (DIAS; PIMENTA, 2005; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI; 2007; MULLINS, 2009; MORRISON, 2012; CASTELLI, 2016; WANG; FONT; LIU, 2020).

2.4.1.2 Gestão de hotelaria operacional

A operação de serviços em hotéis é complexa (MORRISON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) por envolver diversas áreas diferentes, como os setores de hospedagem, de alimentos e bebidas (A&B), de governança e manutenção, dentre outros (CASTELLI, 2003). Dessa forma, existem diversos cargos e posições de atuação que requerem habilidades e competências diferentes dos funcionários. Em determinados estabelecimentos pode haver mais de cem cargos/atividades diferentes (DAVIES, 2010). Partindo deste ponto de vista, neste capítulo são abordados os principais conceitos sobre setores e funções utilizados em hotéis de modo a delimitar os objetos de estudo nos empreendimentos pesquisados.

Para Castelli (2003), a operacionalidade da gestão hoteleira perpassa áreas como: hospedagem (reservas, recepção, portaria social, telefonia, lazer, e governança); alimentos e bebidas (restaurante, banquetes e eventos, cozinha); copa; bar; *stewarding*³²; recursos humanos (treinamentos, segurança do trabalho e organograma, dentre outros); administração (almoxarifado, operacionalidade, compras, manutenção, custos); e *marketing* (pesquisa de mercado, comunicação, publicidade e propaganda, eventos, vendas, plano de *marketing*). Ele apresenta um grande detalhamento de atividades e setores nos hotéis, principalmente voltados para a parte operacional das atividades, ao que corroboram Dias e Pimenta (2005) e Davies (2010).

Hayes e Minemeier (2005) apresentam nove principais áreas da gestão hoteleira que passam por: (1) gerência geral e administração – em que as habilidades do gestor poderão fazer diferença nos resultados da empresa, bem como os processos e estrutura administrativa disponível; (2) recursos humanos - em que as atividades da gestão de pessoas representam diferenciais competitivos para os hotéis; (3) controladoria - em que as rotinas de contabilidade, previsão de receita, orçamentos, demonstrações financeiras, estatísticas operacionais, controles internos

³² Área responsável pelo gerenciamento de boa parte do patrimônio do hotel, cuida da higiene e guarda de louças, talheres, cristaleira e equipamentos da área de alimentos e bebidas (CASTELLI, 2003).

e auditorias fazem toda diferença nos resultados de desempenho e financeiro das organizações; (4) recepção - responsável pelo atendimento completo aos hóspedes; (5) departamento de governança - em que há a área de limpeza e manutenção do empreendimento e lavanderia, dentre outras; (6) alimentos e bebidas - operação no restaurante e no restante das instalações; (7) segurança patrimonial - responsável pela segurança das pessoas e do empreendimento; (8) vendas e *marketing* - destinada à captação, manutenção e relacionamento com clientes; e (9) engenharia e manutenção das instalações - para constante revitalização das instalações.

Castelli (2016) destaca quatro grandes áreas como as principais nos hotéis: (1) hospedagem - que compreende as áreas de recepção, portaria social, áreas de lazer, e serviços de governança; (2) alimentos e bebidas (A & B) - que abrange todos os serviços de alimentos e bebidas, restaurante, cozinha, bar, copa, produção, manutenção e limpeza, dentre outros; (3) administração - nos setores de gestão de pessoas, suprimentos, finanças e gestão estratégica; e (4) *marketing* - que envolve as áreas de comercialização e vendas, publicidade e propaganda, relacionamento com clientes, tecnologias de informação e comunicação, *marketing* pessoal e endomarketing e eventos.

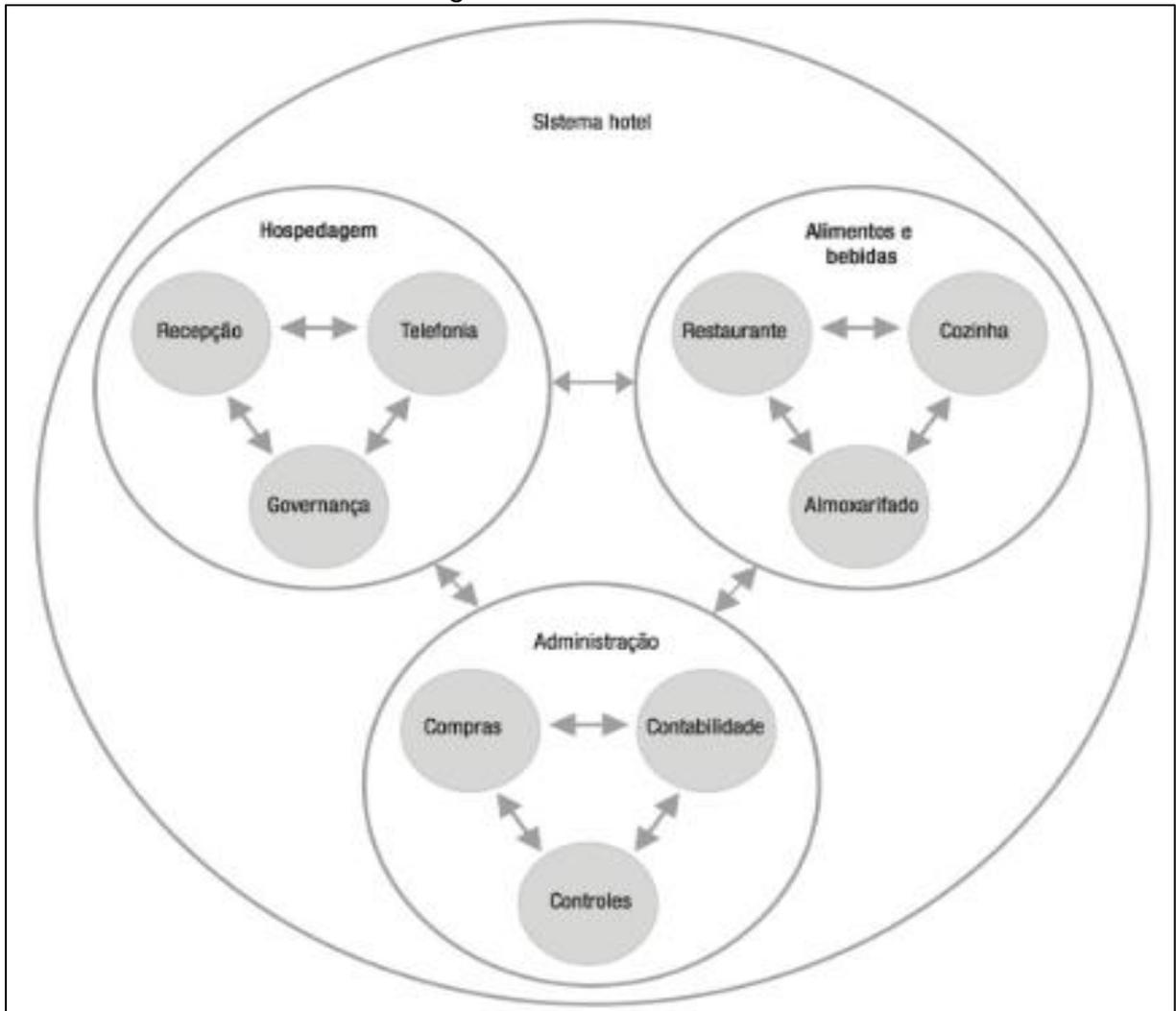
A partir da apresentação dos setores em hotéis, conforme mostram os estudos de Castelli (2003), Vallen e Vallen (2003), Hayes e Minemeier (2005), e Petrocchi (2007), é possível indicar que a área de gestão, seja estratégica ou operacional (PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016), é responsável por todas as outras (MULLINS, 2009; CASTELLI, 2016). Mesmo assim, é possível destacar setores e funções que se diferenciam a partir de três grandes categorias:

- a) administração - atividades de planejamento, gerenciamento e controle em áreas como: recursos humanos e gestão de pessoas; financeiro, contabilidade e controladoria; manutenção e serviços gerais; vendas, *marketing* e tecnologias de informação e comunicação (PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016);
- b) hospedagem - atividades para a entrega direta dos serviços em áreas como: portaria, recepção e reservas; governança e manutenção de quartos/andares, e área de eventos e lazer (CASTELLI, 2003; VALLEN; VALLEN, 2003; HAYES; MINEMEIER, 2005);
- c) alimentos e bebidas - atividades de previsão, produção e controle de insumos para restaurante, bar, copa, *room service*, dentre outros serviços

voltados para alimentos e bebidas (CASTELLI, 2003; VALLEN; VALLEN, 2003; BECK et al., 2005; HAYES; MINEMEIER, 2005).

Castelli (2016) indica que estas são as grandes áreas do “sistema hotel”, que compreende uma série de tarefas e processos, conforme pode ser observado por meio da Figura 6.

Figura 6 - Sistema hotel



Fonte: Elaborada a partir de Castelli (2016).

A partir destas três grandes categorias, que se relacionam com características diversas e complementares para a prestação de serviços hoteleiros, é possível detalhar algumas das principais áreas conforme mostra o Quadro 14:

Quadro 14 - Descrição das principais áreas operacionais na hotelaria

(continua)

Grande área	Subáreas	Algumas principais funções	Alguns cargos	Algumas atribuições dos cargos	Autores
Gestão Geral	Gerência Geral	Planejamento e controle de todas as áreas de gestão estratégica e operacional.	Gerente Geral	Atender aos objetivos e metas estabelecidas pelos proprietários; atender e superar as expectativas dos hóspedes; liderar e atender as expectativas de funcionários; planejar e controlar ações de desenvolvimento da gestão estratégica e operacional do empreendimento; implantar políticas e procedimentos para atingir objetivos e metas de desempenho, dentre outros.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Mullins (2009); Davies (2010)
	Recursos humanos	Recrutamento; seleção de candidatos; registros e folha de pagamento; cargos e salários; benefícios sociais; higiene e segurança no trabalho; relações sindicais.	Gerente de RH, assistente, psicólogo, auxiliar de pessoal.	Atuar no recrutamento e seleção de candidatos; registrar informações de trabalho e da folha de pagamento; planejar e controlar a disposição de cargos, salários e benefícios sociais; planejar e controlar ações de higiene e segurança no trabalho; relacionamento com sindicatos e controle de leis e regimentos do setor de pessoal.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Mullins (2009); Davies (2010); Morrison (2012)
	Gestão de pessoas	Integração e treinamentos; acompanhamento, manutenção e desenvolvimento das pessoas; plano de carreira; avaliação de desempenho; monitoramento de dados.	Gerente de gestão de pessoas, assistente, psicólogo.	Promover a integração de novos colaboradores; oferecer treinamentos constantes para a equipe; atuar no acompanhamento, manutenção e desenvolvimento das pessoas; planejar e controlar o plano de carreira; planejar e controlar a avaliação de desempenho com o auxílio de áreas específicas; manter o monitoramento de dados de todos os funcionários; promover ações de endomarketing e ações motivacionais.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Mullins (2009); Davies (2010); Morrison (2012)
	Financeiro	Gerência e captação de capitais; contas a pagar e a receber; tesouraria; fluxo de caixa; aplicações financeiras; captação de recursos.	Gerente financeiro, assistente, caixa geral, auxiliar financeiro / crédito.	Atuar no controle e captação de capitais; gerenciamento do contas a pagar e a receber; tesouraria; fluxo de caixa; aplicações financeiras; captação de recursos; relacionamento com bancos e investidores; fornecimento de relatórios financeiros e estatísticos.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)
	Contabilidade	Contabilidade, registros, balanços, custos e orçamentos; auditoria e controle de regulamentações contábeis do setor.	Gerente de contabilidade, assistente, auxiliar de contabilidade.	Atuar na gestão da contabilidade, registros, balanços, custos e orçamentos; prover auditoria de contas e custos; atuar no controle de regulamentações contábeis do setor; prover relatórios contábeis.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)

(continuação)

Grande área	Subáreas	Algumas principais funções	Alguns cargos	Algumas atribuições dos cargos	Autores
Gestão Geral	Controladoria	Auditoria interna e externa; controle de procedimentos internos de atendimentos e compras; controle de custos e resultados; conferência de compras e pagamentos; dentre outros.	Gerente de controladoria, <i>controller</i> , <i>controller</i> de A&B, auditor diurno, auditor noturno, assistente, auxiliar de controladoria.	Atuar no planejamento e execução de processos de auditoria interna e externa; formação e controle de procedimentos de atendimentos e compras; manter o controle de custos e resultados por meio de políticas internas; manter a conferência de compras e pagamentos; dentre outros.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)
	Vendas	Planejamento e previsão de vendas, regulamentação de acordos comerciais e comissionamentos, promoção de vendas, relacionamento com clientes, ações de vendas.	Gerente de vendas, de vendas, promotor de vendas.	Desenvolvimento do planejamento com previsão de vendas geral e por segmentos de clientes, regulamentação de acordos comerciais e comissionamentos com os principais parceiros, desenvolver e atuar em ações de promoção de vendas, relacionamento com clientes, acompanhar e prestar contas dos objetivos e metas de vendas.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Morrison (2012)
	<i>Marketing</i>	Planejamento de <i>marketing</i> , pesquisa de mercado, controle da imagem e comunicação da marca, publicidade e propaganda, relações públicas, ações de patrocínio e <i>marketing</i> direto.	Gerente de <i>marketing</i> , auxiliar de <i>marketing</i>	Desenvolvimento do planejamento de <i>marketing</i> que envolve outras áreas (principalmente vendas), atuação em pesquisa de mercado para adequar o relacionamento com os segmentos de clientes, atuar no controle da imagem e comunicação da marca, promover ações de publicidade e propaganda, operar ações de e com relações públicas, indicar e proporcionar ações de patrocínio e <i>marketing</i> direto.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Morrison (2012)
	Tecnologias de informação e comunicação	Controle das ICTs utilizadas no empreendimento como: sistemas de reservas, sistemas de comunicação com vendedores e fornecedores; mídias sociais; <i>sites</i> e/ou blogs de avaliações; suporte a <i>hardwares</i> , <i>softwares</i> e sistemas de tecnologia da informação.	Gerente de informática, analista de sistemas, analista de mídias sociais, analista de ICTs, técnico e auxiliar.	Desenvolver, planejar, controlar e manter ações de planejamento para as ICTs utilizadas no empreendimento como: sistemas de reservas, sistemas de comunicação com vendedores e fornecedores; mídias sociais; <i>sites</i> e/ou blogs de avaliações; e atuar no suporte a <i>softwares</i> e sistemas de tecnologia da informação.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Bueno (2015)
	Manutenção e segurança	Planejamento e controle de ações para a manutenção da estrutura do empreendimento como: estrutura predial e áreas externas como jardinagem e edificações extras; equipamentos; rede elétrica e eletrônica; instalações hidráulicas e mecânicas; redes de telefonia, TV e internet; sistema de contra incêndios e segurança patrimonial.	Chefe de manutenção, engenheiro, assistente, chefe de segurança, técnico.	Desenvolver, planejar, controlar e manter ações para a manutenção da estrutura do empreendimento como: estrutura predial e áreas externas como jardinagem e edificações extras; equipamentos; rede elétrica e eletrônica; instalações hidráulicas e mecânicas; redes de telefonia, TV e internet; sistema de contra incêndios e segurança patrimonial.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)

(continuação)

Grande área	Subáreas	Algumas principais funções	Alguns cargos	Algumas atribuições dos cargos	Autores
Hospedagem	Recepção	Gerenciamento da portaria, <i>lobby</i> e recepção do hotel, controle de reservas e de check in e check out, telefonia, caixa e recebimentos, vendas sem reservas, controle das chaves/cartões da UHs, recebimento de mensagens, objetos e/ou correspondências dos hóspedes, atendimento do público em geral.	Gerente de recepção, capitão porteiro, porteiro, mensageiro, supervisor, recepcionista, <i>conciERGE</i> , <i>guest relations</i> , telefonista	Atendimento ao hóspede na entrada e saída do hotel e auxílio com bagagem; controle da portaria, <i>lobby</i> e recepção do hotel; controle de reservas, de check in e check out; atendimento a telefonia, caixa e recebimentos; atuar em vendas sem reservas; manter o controle das chaves/cartões da UHs; trabalhar no recebimento de mensagens, objetos e/ou correspondências dos hóspedes, e atuar no atendimento do público em geral.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Davies (2010)
	Reservas	Planejamento dos processos de reservas; relacionamento com os principais agentes de vendas; recebimento, controle e registro de reservas; acompanhamento das políticas e promoções de tarifas do hotel; organização do calendário de eventos; atendimento a clientes por telefone e/ou meios eletrônicos; articulação com outras áreas do hotel, principalmente recepção e <i>marketing</i> .	Gerente de reservas, auxiliar de reservas.	Desenvolver e controlar o planejamento dos processos de reservas do empreendimento; atuar no relacionamento com os principais agentes de vendas; trabalhar o recebimento, controle e registro de reservas; providenciar as políticas e promoções de tarifas do hotel; organizar o calendário de eventos; atuar no atendimento a clientes por telefone e/ou meios eletrônicos; manter articulação com outras áreas do hotel, principalmente recepção e <i>marketing</i> .	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Davies (2010)
	Governança	Manutenção das unidades habitacionais e áreas sociais do hotel em suas melhores condições de uso. Gestão da limpeza e manutenção das UHs e áreas sociais; manutenção e peças de decoração, arranjos e jardins; administração de rouparia e lavanderia; controle do estoque de insumos de limpeza e manutenção; relatórios diários sobre a ocupação e situação das UHs; controle dos consumos no minibar das UHs, dentre outros.	Gerente de governança, supervisor, camareira, roupeira, costureira, gerente de lavanderia, passadeira, auxiliar de lavanderia, auxiliar de limpeza.	Atuar para a manutenção das unidades habitacionais e áreas sociais do hotel em suas melhores condições de uso. Gerenciar a limpeza e manutenção das UHs e áreas sociais; manutenção e peças de decoração, arranjos e jardins; administração de rouparia e lavanderia; controle do estoque de insumos de limpeza e manutenção; relatórios diários sobre a ocupação e situação das UHs; controle dos consumos no minibar das UHs, atendimento a necessidades especiais dos hóspedes; articulação com a área de manutenção e recepção para eventuais situações; dentre outros.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)
	Eventos	Captação, planejamento e realização de eventos nas instalações do hotel. Organizar o calendário de eventos. Auxiliar clientes nas disposições e nas diversidades pertinentes aos eventos.	Gerente de eventos, assistente de eventos, auxiliar,	Atuar na captação, planejamento, atendimento e realização de eventos nas instalações do hotel. Trabalhar o calendário de eventos e organizar as demandas com as outras áreas do hotel. Auxiliar clientes nas disposições e nas diversidades pertinentes aos eventos (como palestras, seminários, simpósios, congressos, convenções, e seus diferentes cerimoniais e protocolos).	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)

(conclusão)

Grande área	Subáreas	Algumas principais funções	Alguns cargos	Algumas atribuições dos cargos	Autores
Hospedagem	Lazer	Planejamento, organização e coordenação de ações de lazer para todos os públicos, conforme as instalações disponíveis. Organização e controle do estoque de materiais das atividades e de esporte; programação audiovisual; atendimento aos hóspedes.	Gerente da área de lazer, atendente da área de lazer, assistente, auxiliar.	Atuar no Planejamento, organização e coordenação de ações de lazer para todos os públicos, conforme as instalações disponíveis no empreendimento. Organizar e controlar o estoque de materiais das atividades e de esporte; cuidar da programação audiovisual; atender e acolher todos os hóspedes.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)
Alimentos e bebidas	Cozinha	Planejamento, supervisão, coordenação e controle das atividades na área de alimentos e bebidas. Gerenciamento de boas práticas de higiene e segurança dos alimentos e colaboradores; políticas de condições de trabalho e segurança, bem como de processos de produção dos alimentos e bebidas; articulação com as demais áreas do hotel; relatórios de controle das ações; controle de insumos (compras, validades etc.), entre outros.	Chef, sous chef, chefe de fila, cozinheiro, auxiliar de cozinha.	Atuar no planejamento, supervisão, coordenação e controle das atividades na área de alimentos e bebidas. Manter o gerenciamento de boas práticas de higiene e segurança dos alimentos e colaboradores; desenvolver e promover políticas de condições de trabalho e segurança, de processos de produção dos alimentos e bebidas; manter a articulação com as demais áreas do hotel; prover relatórios de controle das ações; manter o controle de insumos (compras, validades, etc.), entre outros.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)
	Restaurante, bar e copa	Planejamento, supervisão, coordenação e controle do atendimento nas áreas do restaurante, bar e copa. Manutenção dos espaços de atendimento, instalações e equipamentos; limpeza e manutenção; articulação com outras áreas, principalmente com a cozinha e <i>stewarding</i> , dentre outros.	Gerente de A&B, gerente de restaurante, gerente de banquetes, garçom, maître, chefe de fila, cumim, gerente e assistente de copa, barman, recepcionista de restaurante, assistente de bar.	Atuar no planejamento, supervisão, coordenação e controle do atendimento nas áreas do restaurante, bar e copa. Coordenar a manutenção dos espaços de atendimento, instalações e equipamentos; limpeza e manutenção; trabalhar para desenvolver práticas de excelência no atendimento, articular com outras áreas processos e políticas de trabalho, principalmente com a cozinha e <i>stewarding</i> , dentre outros.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)
	<i>Stewarding</i>	Coordenação e supervisão da limpeza de móveis, utensílios e equipamentos utilizados na área de alimentos e bebidas, como a limpeza de: louças e pratarias, talheres, equipamentos, paredes, portas e janelas, dentre outros. Coordenação e supervisão das demandas de insumos para as áreas de A&B.	Gerente de compras de A&B, steward, assistente, auxiliar de almoxarifado.	Atuar na coordenação e supervisão da limpeza de móveis, utensílios e equipamentos utilizados na área de alimentos e bebidas, como a limpeza de: louças e pratarias, talheres, equipamentos, paredes, portas e janelas, dentre outros. Coordenar e supervisionar as demandas de insumos para as áreas de A&B.	Castelli (2003, 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al. (2005); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

É importante destacar que o Quadro 14 apresenta uma síntese das áreas de gestão operacional de hotéis (BRASIL, 2010), não aplicável a todos os meios de hospedagens (SBCLASS, 2020), e que não apresenta e não abrange todos os detalhes presentes na operação destas organizações. Entretanto, o Quadro 14 apresenta a complexidade das diferentes atividades (CASTELLI, 2003; MULLINS, 2009; MORRISON, 2012), mesmo que de forma resumida, de operação nos meios de hospedagens (PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016; WANG; FONT; LIU, 2020).

A seguir apresentam-se constructos referentes à qualidade de serviços na hotelaria (BECK et al., 2005; CASTELLI, 2016), os quais podem oferecer subsídios às organizações para ajudar no desempenho (PAVLOU; SAWY, 2011) a partir do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas (TEECE, 2014b) de modo a permitir a geração de uma vantagem competitiva sustentável (COLLIS, 1994; WINTER, 2003; TEECE, 2014a).

2.4.2 Qualidade em serviços de hospedagens

Ao planejar a oferta de serviços ao mercado, Kotler e Keller (2006) afirmam que é necessário pensar o produto/serviço em cinco níveis. Cada nível deve agregar mais valor para o cliente, de modo a configurar uma hierarquia de valor. O primeiro e mais importante é o benefício central (que no caso de um hotel, corresponde àquilo que o hóspede está comprando: “descanso e pernoite”). O segundo nível se constitui no produto básico (o que, novamente no caso de um hotel, corresponde à cama, ao banheiro, às toalhas, à escrivaninha e ao armário). O terceiro nível é o do produto esperado que inclui uma série de atributos e condições que os clientes esperam do serviço prestado, com uma cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade (KOTLER; KELLER, 2006). Estas características são muito utilizadas e comuns em hotéis, dessa forma o cliente provavelmente decidirá pela opção mais conveniente e/ou menos cara (MORRISON, 2012).

Kotler e Keller (2006) apresentam o quarto nível como o produto ampliado, em que a empresa deve observar o sistema de consumo do cliente (como obtenção do produto, utilização, adaptação e descarte) para programar melhorias e diferenciações perante seus concorrentes. Em um hotel, os clientes esperam não só uma boa televisão no quarto, mas também um bom acesso de internet banda larga ou serviços extras com bom atendimento e cortesia, processos que podem aumentar o custo das

operações. Buhalis e Law (2008) apresentam como as tecnologias de informação e comunicação têm facilitado a reserva e a compra de diárias em hotéis, bem como hotéis têm utilizado destas tecnologias para aprimorar seus processos, como habilitar aos clientes a possibilidade de efetuar seu *check in* via celular, o que corrobora com a quarta etapa da formação do serviço de Kotler e Keller (2006).

O quinto nível apresentado por Kotler e Keller (2006) diz respeito ao produto potencial, o qual compreende todas as ampliações e transformações que o produto deve possuir no futuro, ou como ele irá ser expandido, com novos serviços, diferenciações, relações entre os “8 P’s”³³ do *marketing* dos serviços, dentre outros (MORRISON, 2012). Os serviços ocorrem por meio de uma soma de atividades que proporcionam uma experiência aos clientes. Seguindo esta linha, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam o “pacote de serviços” em que a experiência central oferecida é constituída por serviços explícitos e implícitos, além de contar com atividades que auxiliam a execução dos mesmos, como facilidades de suporte, bens que facilitam e informação, conforme exposto na Figura 7.

Figura 7 - Pacote de serviços



Fonte: Elaborada a partir de Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).

³³ Os oito “Ps” do *marketing* de serviço são: produto, praça, promoção, preço (os tradicionais), parceria, pessoas, pacotes e programação (MORRISON, 2012).

A Figura 7 apresenta a composição básica dos serviços com destaque para a experiência do cliente, objeto central, na qual Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) indicam que, para superar as expectativas dos seus clientes na qualidade dos serviços prestados, as empresas devem observar a relação entre serviço esperado e serviço percebido. O serviço esperado é constituído por experiências pessoais do consumidor, como opiniões boca a boca, experiências passadas e desejos situacionais. Desta forma, as organizações não possuem gerência ou controle quanto ao serviço esperado. Por outro lado, o serviço percebido é resultante dos processos da dimensão de qualidade dos serviços que são: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

Morrison (2012) e Castelli (2016) indicam que a gestão de qualidade total, ou da língua inglesa *Total Quality Management* (TQM), busca controlar e gerir os processos das empresas com foco na satisfação de todas as necessidades dos clientes. Ao observar os pressupostos da TQM, Morrison (2012) indica que, para serviços de qualidade total, há a necessidade de que sejam incorporados os seguintes princípios críticos, expostos no Quadro 15:

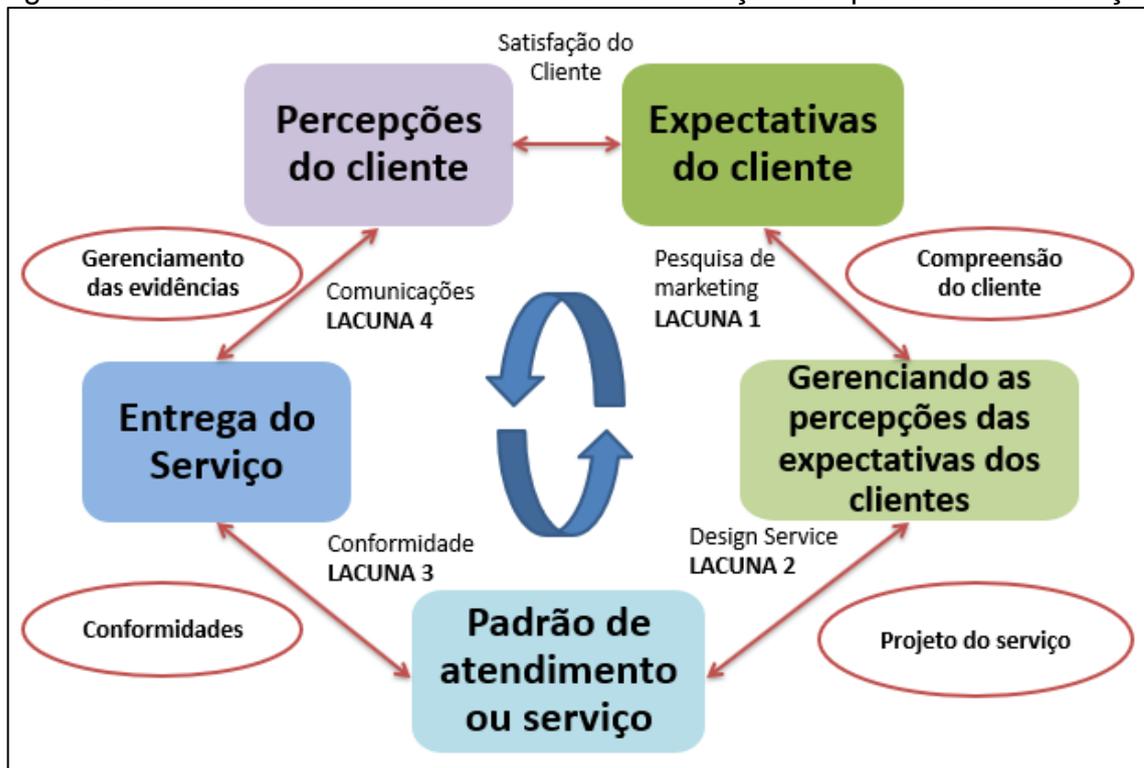
Quadro 15 - Princípios críticos para a gestão da qualidade total em serviços

Comprometimento da alta administração e liderança visionária	Os líderes das organizações devem estar comprometidos em melhorar a qualidade do serviço e devem propagar uma visão apropriada.
Gestão de recursos humanos	É importante focalizar a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas, e vê-las como uma fonte de vantagem sobre a concorrência.
Sistema técnico	É necessário elaborar processos de fornecimento de serviços de modo que os clientes possam receber o serviço sem nenhum contratempo.
Sistema de análise de informações	Os funcionários devem receber informações adequadas acerca de processos e clientes, especialmente ao lidar com horários de pico e alto movimento. Isso é realizado parcialmente por meio do <i>marketing</i> interno.
<i>Benchmarking</i>	É importante reunir continuamente dados em relação à satisfação de clientes e funcionários, bem como comparar os processos de fornecimento de serviços com concorrentes no mesmo setor.
Melhoria contínua	Os empreendimentos precisam buscar continuamente formas de melhorar os níveis de qualidade do serviço aos clientes.
Foco no cliente	As empresas necessitam operar sob a crença de que a satisfação do cliente é a medida essencial da qualidade do serviço.
Satisfação do funcionário	Se faz necessário trabalhar com sindicatos (se apropriado) para implementar programas de TQM.
Responsabilidade social	É importante atender continuamente as suas obrigações sociais e comunitárias.
Cenário do serviço	É relevante se preocupar com os ambientes físicos para as experiências de serviço, e esses devem suportar completamente o fornecimento da qualidade do serviço pessoal.
Cultura de serviços	É preciso desenvolver e manter culturas de serviços eficazes.

Fonte: Elaborado a partir de Morrison (2012).

O Quadro 15 apresenta diversos elementos necessários para gerir os processos das empresas de serviços de hospitalidade (MORRISON, 2012), utilizando processos e políticas para excelência no atendimento (CASTELLI, 2016), os quais vão ao encontro aos elementos para desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007). A partir das afirmações de Morrison (2012) e Castelli (2016) sobre TQM, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) indicam que, para operar a qualidade de serviços, faz-se necessário atentar às lacunas que existem nas relações dos processos da prestação dos serviços, em que o foco da satisfação do cliente ocorre em um ciclo que gerencia todas as etapas, conforme explicita a Figura 8 (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014):

Figura 8 - Processo de desenvolvimento e manutenção da qualidade em serviços



Fonte: Elaborada a partir de Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).

Ao observar o exposto na Figura 8, nota-se que a falta de conhecimento sobre o comportamento do consumidor pode indicar: ausência ou fraqueza na pesquisa de *marketing* da empresa (MORRISON, 2012); ou falta de padronização dos serviços porque não houve um bom *design* dos processos de entrega (CASTELLI, 2003); ou o padrão dos serviços está de acordo com o programado, mas a entrega é feita de forma incorreta, gerando um processo de controle das conformidades (PETROCCHI, 2007);

ou pode haver falha na comunicação com o cliente (KOTLER; KELLER, 2006); dentre outros exemplos que explicitam lacunas que devem ser trabalhadas para atingir a qualidade em serviços.

Com isso, este referencial teórico apoia os objetivos específicos desta pesquisa, permitindo a formação de comparações entre os dados pesquisados e os constructos apresentados, mesclando os indicadores de gestão hoteleira (HAYER; MINEMEIER, 2005; BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007) com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007; 2014a, 2014b), com o intuito ainda de atender ao objetivo geral do trabalho: a proposição de um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras. Desta forma, a fundamentação teórica buscou apresentar elementos que possam fornecer subsídios teóricos para a análise da relação entre hotelaria, capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, os quais se apresentam no subcapítulo a seguir, com explanação e detalhamento da construção do marco teórico, bem como da metodologia de pesquisa utilizada e de todas as etapas para a execução da pesquisa de campo.

2.5 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS

Nesta seção apresentam-se os elementos teóricos que embasam a formação das hipóteses testadas no modelo proposto. Em seguida, nos subcapítulos, são apresentadas as hipóteses que buscam confirmar, ou não, o problema de pesquisa desta tese, em que se questiona se as capacidades dinâmicas interferem positivamente no desempenho de empresas do setor hoteleiro de Gramado.

A construção do conjunto de hipóteses a serem confirmadas, ou refutadas, tem como base a estrutura das capacidades dinâmicas³⁴ de Teece (2014b). Considerando este modelo teórico genérico, optou-se por desenvolver uma adaptação para empresas do ramo hoteleiro, conforme Figura 9 a seguir, buscando contemplar suas especificidades e características que podem interferir no processo.

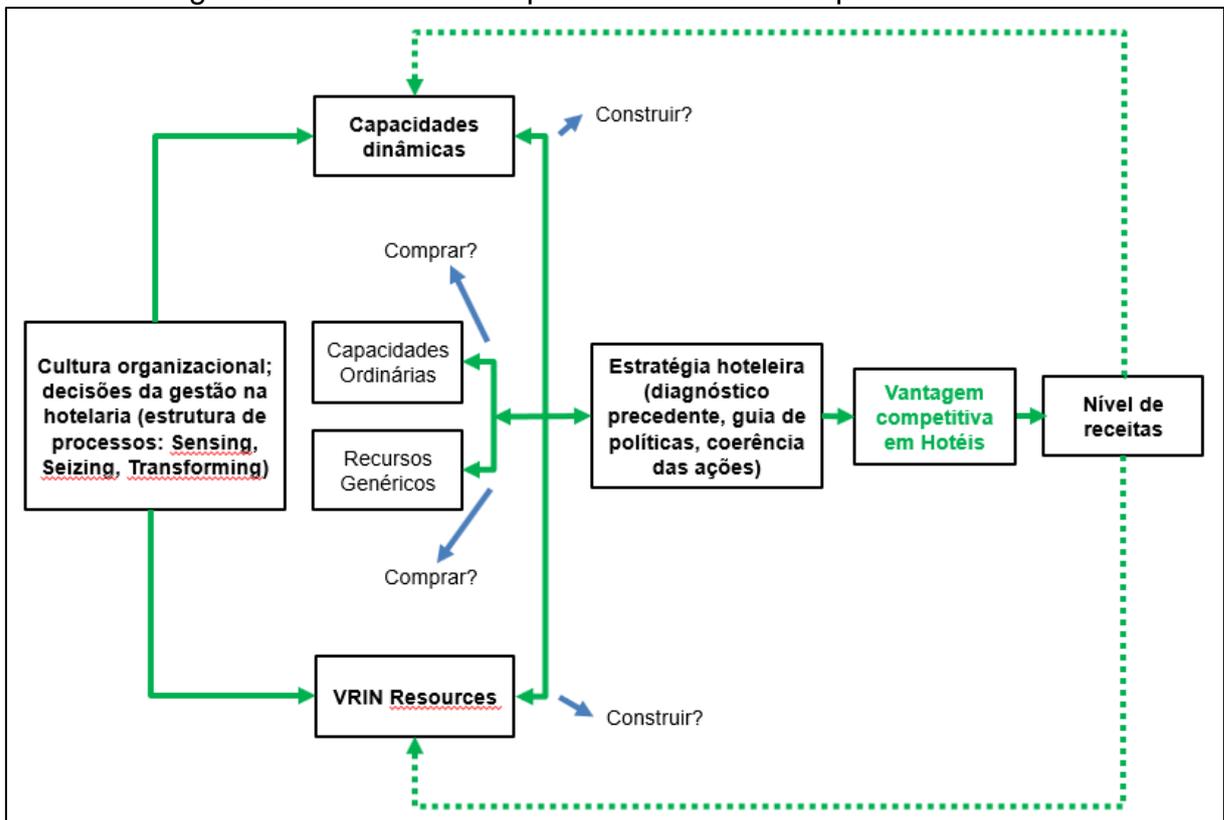
A formação de capacidades dinâmicas é indicada de diversas formas e por diversos autores como Collis (1994); Winter (2003); Wang e Ahmed (2007) e Teece (2007, 2014b)³⁵. A partir destas propostas teóricas, optou-se pela de Teece (2014b)

³⁴ Disponível na Figura 4.

³⁵ Disponível no subcapítulo “2.1.4.2 Capacidades Dinâmicas”.

por destacar e sintetizar a análise da cultura organizacional e a forma pela qual os processos são organizados por meio de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e transformação (*transforming*). A análise dos recursos internos, sejam capacidades ordinárias e/ou recursos genéricos, apresenta o ponto de partida e se soma à verificação dos critérios VRIN (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). O desempenho destes itens colabora com a construção das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) e perpassa e se relaciona com a estratégia existente na organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007), para somente depois poder constituir uma vantagem competitiva que possa gerar um desempenho superior (TEECE, 2014a).

Figura 9 - Estrutura de capacidades dinâmicas para a hotelaria



Fonte: Elaborada a partir de Teece (2014b).

A Figura 9 apresenta o modelo teórico de Teece (2014b) para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas com adequação às empresas do setor hoteleiro. Este oferece sustentação para a formação da seguinte hipótese:

- a) Hipótese 1: O desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos hotéis pode criar uma vantagem competitiva.

A partir da estrutura das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) e dos elementos para seu desenvolvimento (TEECE, 2007), é possível elencar um conjunto de variáveis e indicadores³⁶, tendo como base os de gestão hoteleira apresentados anteriormente (BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007; BRASIL, 2010), que interferem diretamente na prestação dos serviços em hotéis (CASTELLI, 2003, 2016; BECK et al., 2005; DIAS; PIMENTA, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; WANG; FONT; LIU, 2020).

A seguir são apresentadas argumentações teóricas para sustentar as hipóteses quanto aos processos para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) e para o desempenho dos empreendimentos hoteleiros (BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007).

2.5.1 Processos de detecção (*sensing*)

Empresas de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) como os empreendimentos hoteleiros (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016) possuem talentos em sua equipe que podem fazer diferença na entrega de valor (KOTLER; KELLER, 2006). Os colaboradores possuem capacidades raras, valiosas e distintas que não podem ser facilmente imitadas ou substituídas. Seus conhecimentos e habilidades são difíceis de duplicar ou substituir e interferem na qualidade dos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A interação destes indivíduos pode desenvolver conhecimentos e *insights* que são indispensáveis para o progresso empresarial (DIAS, 2019) e favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a).

Processos como identificação, desenvolvimento, desenvolvimento colaborativo e avaliação de oportunidades tecnológicas nas relações com clientes (TEECE, 2014a) são melhores desenvolvidos por empresas que possuem grande interação entre os colaboradores (DIAS, 2019). Dessa forma, tais pressupostos teóricos sustentam a formação da hipótese:

- b) Hipótese 2: Os processos de detecção, ou *sensing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas.

³⁶ Disponível nos Quadros 17 e 18.

2.5.2 Apreensão (*seizing*)

A apreensão (*seizing*) proposta por Teece (2014) indica a mobilização de recursos para atender às necessidades e às oportunidades, internas e externas das organizações, e vislumbra que há uma adição de valor no processo de formação destes processos. O desenvolvimento organizacional pode ser favorecido a partir dos recursos internos das empresas (DIAS, 2019) e podem compor uma vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007). Dessa forma, um gerenciamento estratégico das capacidades dinâmicas está pautado em adaptar, integrar e reconfigurar adequadamente as habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências para resposta a ambientes em constante mudança (TEECE; PISANO, 1994).

Os pressupostos teóricos para apreensão, por meio do desenvolvimento e da gestão de processos estratégicos (TEECE, 2014a), fornecem elementos para a formação da hipótese:

- c) Hipótese 3: Os processos de apreensão, ou *seizing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas.

2.5.3 Transformação (*transforming*)

Teece (2014) indica que a renovação contínua (*transforming*), seja por descentralização no processo de tomada de decisão por meio de estruturas organizacionais mais enxutas, ou pela criação colaborativa para especialização de ativos, dentre outros, pode render um diferencial difícil de ser imitado. A essa teoria corroboram Teece (2007, 2009, 2014, 2014b), Helfat et al. (2007), Wang e Ahmed (2007), Pitelis (2009), Martins et al. (2014), Meirelles e Camargo (2014), Pereira, Dathein e Conceição (2014), Wilke (2015), Fiani (2015), Galdo (2016), Silveira-Martins, Zanatto e Mascarenhas (2016), Barreto, Albuquerque e Medeiros (2017) e Dias (2019).

As capacidades dinâmicas expressam habilidades empresariais não apenas para integrar ou construir competências, mas também para reconfigurar e renovar as essenciais para um posicionamento em meio a ambientes em constante transformação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Dessa forma, as capacidades

dinâmicas expressam processos explícitos e elementos tácitos presentes na organização que fornecem elementos de valor do ambiente interno e de elementos externos, para aplicações com cunho comercial, seja para reconfigurar produtos e serviços, seja para criar inovações (WANG; AHMED, 2007).

A renovação contínua nas organizações (TEECE, 2014a) proporciona um ambiente organizacional que favorece a inovação (WANG; AHMED, 2007). Assim, torna-se relevante verificar a presença destes processos em empresas hoteleiras, a partir da formação da hipótese:

- d) Hipótese 4: Os processos de renovação contínua, ou *transforming*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas.

2.5.4 Desempenho nas empresas hoteleiras

Empresas hoteleiras possuem diversos elementos operacionais na sua gestão diária (CASTELLI, 2003; 2016), e elementos de gestão estratégica, como indicadores internos e externos (PETROCCHI, 2007) que podem oferecer elementos para adaptação e resposta rápida às mudanças em ambientes de turbulentos de negócios (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para tanto, o cruzamento³⁷ de indicadores que sugerem a presença de capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) com indicadores de gestão hoteleira (HAYES; MINEMEIER, 2005) pode possibilitar a interpretação de que a utilização das capacidades dinâmicas favorece uma vantagem competitiva em empreendimentos hoteleiros, ao que corroboram Wilke et al. (2019), Dias (2019), Esiti e Kasap (2020), e Wang, Font e Liu (2020).

A partir da teoria exposta sobre indicadores para a gestão estratégica hoteleira, é relevante investigar se as empresas hoteleiras utilizam tais ferramentas de gestão. Para tanto, foi formada a hipótese:

- e) Hipótese 5: A utilização de indicadores de desempenho presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas.

³⁷ No Quadro 17 há os indicadores que formaram o instrumento de pesquisa que foi aplicado para gestores e funcionários dos hotéis. No Quadro 18 há perguntas específicas efetuadas aos gestores dos hotéis sobre o desempenho numérico de indicadores hoteleiros, que se confrontam conforme padrões do mercado (FOHB, 2020).

A hipótese 5 é testada no instrumento de pesquisa destinado a gestores e funcionários dos hotéis entrevistados. Para fortalecer a análise dos indicadores, há perguntas destinadas exclusivamente aos gestores dos hotéis para verificar o desempenho numérico dos principais indicadores de desempenho econômico dos hotéis, conforme exposto no Quadro 18. Para tanto, esta relação entre a “utilização” e “desempenho econômico” pode confirmar, ou não, a seguinte hipótese:

- f) Hipótese 6: A utilização de indicadores de desempenho presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para um desempenho econômico superior.

A relação entre os constructos exposta nesta seção expõe a sustentação teórica para alcançar a proposição de um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras. No capítulo a seguir apresentam-se as etapas da metodologia de pesquisa deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para alcançar o objetivo de propor um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras no município de Gramado. Para atender a essa proposta, optou-se por uma pesquisa *survey*, com teste de hipóteses por meio do modelo de equações estruturais, de caráter confirmatório a partir de um questionário estruturado (FLICK, 2009; GIBBS, 2009; GIL, 2009; CRESWELL, 2010; MASCARENHAS, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2017; YIN, 2015, 2016).

Inicialmente é apresentado, no Quadro 14, o delineamento, com a síntese da estratégia de pesquisa (CRESWELL, 2010). Posteriormente, é apresentada a construção do marco teórico em que é exposto o percurso conceitual para a sustentação das argumentações da pesquisa e para a construção das variáveis e indicadores. A subseção que trata das variáveis e indicadores mostra a formação metodológica dos instrumentos de pesquisa, de acordo com a base conceitual utilizada, os quais se constituem um questionário com perguntas estruturadas (GUNTHER, 2006; CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

A caracterização do campo de estudo apresenta o município de Gramado e suas principais características, justificando sua escolha como foco do presente estudo. Em seguida, é feita uma discussão sobre o universo de pesquisa apresentando os critérios utilizados para a seleção dos hotéis que foram entrevistados durante a coleta de dados (CONVENTION, 2020; GRAMADO, 2021).

Na parte relativa à discussão sobre a coleta e tabulação dos dados, são apresentadas as etapas desenvolvidas para o levantamento de informações necessárias para compreensão do fenômeno estudado. Além disso, são demonstradas as técnicas e ferramentas estatísticas que foram utilizadas para análise das informações coletadas em campo (COOPER; SCHINDLER, 2003; BARDIN, 2009; GIBBS, 2009; YIN, 2016).

Quadro 16 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(continua)

O que?	Como?	Por quê?	Autores
Natureza	Aplicada	Busca a solução para demandas reais	Mascarenhas (2012); Marconi e Lakatos (2017); Yin (2015, 2016)

(conclusão)

O que?	Como?	Por quê?	Autores
Abordagem	Quantitativa	Estuda um fenômeno com pesquisa quantitativa	Gunther (2006); Creswell (2010)
Objetivos	Confirmatório	Teste da teoria por meio de constructos	Marconi e Lakatos (2017); Yin (2015)
Estratégia	Survey com análise multivariada dos dados por meio do modelo de equações estruturadas	Busca a evolução científica e uma nova compreensão do fenômeno	Cooper e Schindler (2003); Creswell (2010); Yin (2015)
Participantes	Hotéis do município de Gramado	Gestores e colaboradores de hotéis <i>middle scale</i> ³⁸	FOHB (2019); Convention (2020); Gramado (2021)
Instrumento de pesquisa	Questionário estruturado	Facilitar a coleta do maior número de participantes e facilitar o preenchimento de acordo com a quantidade de variáveis e indicadores testados	Creswell (2010); Mascarenhas (2012); Marconi e Lakatos (2017); Yin (2015, 2016)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir da síntese dos procedimentos metodológicos (Quadro 14) é possível observar que a estratégia de pesquisa traçada (MASCARENHAS, 2012) deve contemplar a análise das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) das empresas do setor hoteleiro de Gramado (CONVENTION, 2020), a partir dos seus gestores e colaboradores. A subseção a seguir aborda a formação dos instrumentos (CRESWELL, 2010; YIN, 2016), a partir de uma pesquisa estruturada (YIN, 2015), elaborada com base na construção do marco teórico.

3.1 CONSTRUÇÃO DO MARCO TEÓRICO

A construção do marco teórico parte do olhar do pesquisador, que interfere na interpretação das diversas concepções acerca do turismo (NECHAR, 2011). A construção do real é uma construção conceitual, da ciência sobre o seu domínio material (MOESCH, 2013). Dessa forma, cada ciência fala ou apresenta um olhar sobre seus conceitos conforme a área de conhecimento e as perspectivas ontológicas e epistemológicas do autor. O pesquisador deve criar o seu próprio sistema de confiança e de racionalização, refletir sobre o pensamento, lembrando que nem

³⁸ O termo *middle scale* (FOHB, 2020) corresponde a hotéis padrão SBCLASS (2020) equivalente a um três estrelas superior até um quatro estrelas superior. Este termo foi incorporado no estudo por estar sendo mais utilizado pelos hotéis no Brasil do que a classificação oficial fornecida pelo SBCLASS (2020), além de ser amplamente utilizada internacionalmente. O termo “superior” também é pouco ou quase inexistente atualmente na nomenclatura hoteleira nacional, entretanto ainda apresenta uma “noção” da categoria do empreendimento (FOHB, 2020).

sempre o autor mais citado é o mais relevante, e que a crítica deve ser seguida da autocrítica (MOESCH, 2013). Seguindo este pensamento, a base teórica utilizada é representada na Figura 10.

Figura 10 - Construção do marco teórico



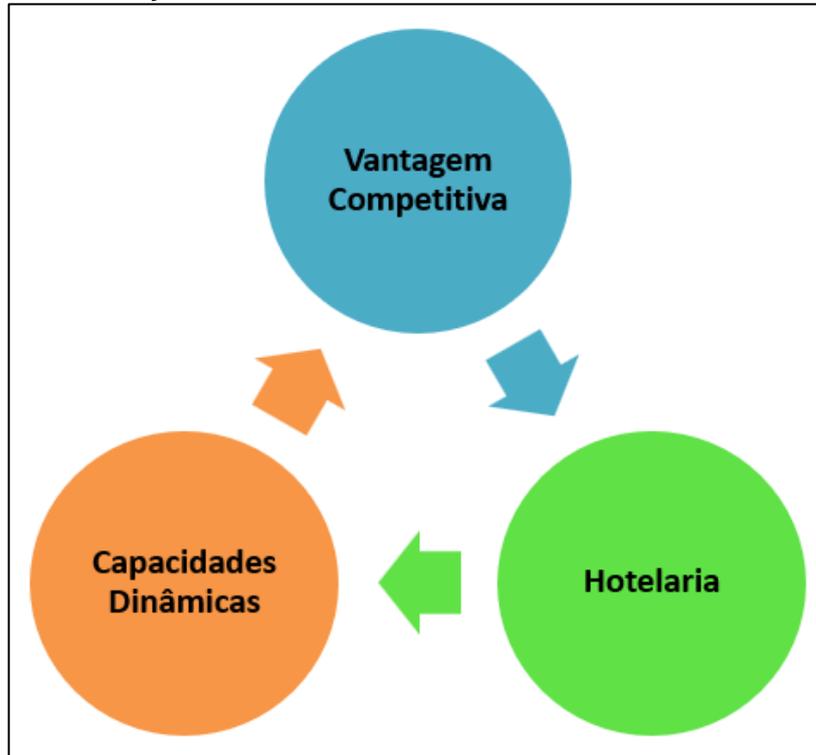
Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A representação gráfica apresentada na Figura 10 mostra a teoria das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) como elemento principal de estudo, com as suas características e especificidades e, a partir delas, a relação voltada ao desempenho das empresas hoteleiras e a formação de uma vantagem competitiva sustentada (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016). O Turismo é apresentado a seguir, com todas as suas características e abrangência em diversas áreas (MOLINA, 2003; PANOSSO NETTO, 2005), bem como a área da distribuição da oferta turística (BENI, 2008), onde estão inseridas as empresas hoteleiras, levando em consideração suas especificidades de atuação e gestão (COOPER; SHEPHERD; WESTLAKE, 2001; BARBOSA, 2002; CANDIDO; VIEIRA, 2003; CASTELLI, 2005, 2016; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; BENI, 2008; MULLINS, 2009).

A partir do problema de pesquisa proposto, na qual se afirma que as capacidades dinâmicas interferem positivamente no desempenho de empresas do setor hoteleiro de Gramado, propõe-se um olhar positivista (YIN, 2015) sobre a

relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, no contexto das empresas hoteleiras, conforme exposto na Figura 11.

Figura 11 - Relação teórica entre os constructos utilizados nesta pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A relação apresentada na Figura 11 tem como propósito favorecer a discussão sobre a relação entre Hotelaria, a partir da verificação em relação aos recursos internos (BARNEY, 1991), a atuação destes no processo de construção de capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a), e se esta relação pode indicar a geração de vantagem competitiva que possa ser sustentada (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016). O resultado desta relação vem ao encontro do tema de pesquisa e o detalhamento dos objetivos específicos, elaborados a partir do objetivo geral, dá origem aos elementos dispostos na subseção que discute o conjunto de variáveis e indicadores.

O Quadro 17 apresenta os principais³⁹ autores de cada uma das áreas de estudo desta tese para situar melhor a pesquisa bibliográfica e bibliométrica acerca dos constructos teóricos utilizados.

³⁹ Nem todos os autores utilizados neste estudo estão presentes, foi feita uma seleção com os autores mais relevantes.

Quadro 17 - Principais autores por seção teórica

(continua)

Capítulo	Contextualização sintetizada	Autores
Capacidades dinâmicas e competitividade	Contextualização dos temas e desmembramentos.	Wernerfelt (1984); Williamson (1989, 1993, 2000, 2005); Collis (1994); Teece; Pisano (1994); Teece; Pisano; Shuen (1997); Schumpeter (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Andreeva e Chaika (2006); Teece (2007, 2009, 2014,2014b); Helfat et al. (2007); Wang e Ahmed (2007); Pitelis (2009); Martins et al. (2014); Meirelles e Camargo (2014); Pereira; Dathein; Conceição (2014); Wilke (2015); Fiani (2015); Galdo (2016); Silveira-Martins, Zanatto e Mascarenhas (2016); Barreto, Albuquerque e Medeiros (2017)
Teoria da firma	Conceito e desmembramentos teóricos, da gestão a partir de seus recursos, aprendizado e cultura organizacional.	Foss (1999); Vasconcelos e Cyrino (2000); Kerstenetzky (2000; 2007); Pitelis (2009); Fiani (2015); Andrade (2017)
Custos de transação	Conceitos e desmembramentos teóricos, da gestão a partir dos pressupostos presentes nos custos de transação, como a racionalidade limitada e oportunismo dos agentes econômicos.	Matthews (1986); Williamson (1989, 1993, 2000, 2005); North (1991); Nelson e Winter (2005); Costa Jr e Costa (2013); Mesquita et al. (2013); Pereira; Dathein; Conceição (2014);
<i>Resource Based View (RBV)</i>	Gestão e desenvolvimento de recursos para gerar uma vantagem competitiva sustentável, por meio das características VRIN.	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Barney, Wright e Ketchen Jr (2001); Kerstenetzky (2007); Pitelis (2009); Fiani (2015)
Capacidades dinâmicas	Definições, capacidades ordinárias e dinâmicas, estrutura das capacidades dinâmicas e elementos para sua formação e desenvolvimento.	Collis (1994); Teece; Pisano (1994); Teece; Pisano; Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Andreeva e Chaika (2006); Zahra, Sapienza e Davidsson (2006); Teece (2007, 2009, 2014,2014b); Helfat et al. (2007); Wang e Ahmed (2007); Pitelis (2009); Meirelles e Camargo (2014); Pereira; Dathein; Conceição (2014); Wilke (2015); Fiani (2015); Galdo (2016)
Vantagem competitiva e desempenho	Síntese de autores e correlação com outras teorias similares/complementares.	Collis (1994); Zollo e Winter (2002); Winter (2003); Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Teece (2007; 2009; 2014, 2014b); Wang e Ahmed (2007); Pavlou e Sawy (2011)
Turismo	Definições e modelos.	Leiper (1990); Padilha (1997); Molina (2003); Panosso Netto (2005); Beni (2008); Nechar (2011); Benckendorff e Zehrer (2013); Moesch (2013); BRASIL (2013); Beni e Moesch (2017); WTTC (2020)
Mercado Turístico	Características e exemplos.	Porter (1985); Leiper (1990); Las Casas (2005); Kotler e Keller (2006); Petrocchi (2007); Beni (2008); Buhalis e Law (2008); Palhares e Panosso Netto (2008); Panosso Netto, Ansarah e Canton (2009); Stiakakis e Georgiadis (2011); Beni e Moesch (2017); Marco, Gómez e Sevilla (2018)
Hotelaria e hospitalidade	Origens, conceitos e definições, exemplos e características na atuação comercial.	Cooper, Shepherd e Westlake (2001); Barbosa (2002); Candido e Vieira (2003); Castelli (2005; 2016); Petrocchi (2007); Beni (2008); Bryce, O'Gorman e Baxter (2013); Noguero (2013); Perazzolo, Santos e Pereira (2013); Duque (2014); SBCLASS (2020)
Gestão hoteleira	Características e elementos diferenciados do segmento, padronizações e classificações.	Cooper, Shepherd e Westlake (2001); Hayes e Minemeier (2005); Kotler e Keller (2006); Petrocchi (2007); Mullins (2009); BRASIL (2010); Fitzsimmons e Fitzsimmos (2014); Castelli (2016); FOHB (2019); SBCLASS (2020)

(conclusão)

Capítulo	Contextualização sintetizada	Autores
Gestão de hotelaria estratégica	Características da gestão estratégica hoteleira, modelos de indicadores de gestão e desempenho.	Porter (1985); Castelli (2003; 2016); Dias e Pimenta (2005); Hayes e Minemeier (2005); Boeger e Yamashita (2006); Kotler e Keller (2006); Petrocchi (2007); Mullins (2009); BRASIL (2010); Fitzsimmons e Fitzsimmos (2014); FOHB (2019); SBCLASS (2020)
Gestão de hotelaria operacional	Características da gestão operacional, processos, atribuições e cargos, dentre outros.	Castelli (2003; 2016); Vallen e Vallen (2003); Beck et al., 2005; Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Mullins (2009); Davies (2010); Fitzsimmons e Fitzsimmos (2014)
Qualidade em serviços de hospedagens	Abordagem da gestão de qualidade total para serviços e premissas.	Castelli (2003; 2016); Kotler e Keller (2006); Petrocchi (2007); Buhalis e Law (2008); Morrison (2012); Fitzsimmons e Fitzsimmos (2014); Wang, Font e Liu (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 17 apresenta os principais autores citados conforme cada um dos capítulos e subseções deste trabalho e auxilia a base de composição das variáveis e indicadores, bem como a articulação teórica para a relação entre capacidades dinâmicas, vantagem competitiva e hotelaria. A formação das variáveis e indicadores utilizados nos instrumentos de pesquisa para as entrevistas semiestruturadas, neste estudo de casos múltiplo (YIN, 2015), são apresentadas na subseção a seguir.

3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES

Nesta parte do estudo é apresentado o conjunto de variáveis e indicadores que formam o instrumento de pesquisa e que possuem como base teórica a estrutura das capacidades dinâmicas proposta por Teece (2014a), bem como os elementos para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, indicado por Teece (2007). O Quadro 16 apresenta a síntese de todas as variáveis relevantes para capacidades dinâmicas e desempenho hoteleiro; e o Quadro 19 apresenta as variáveis compõem a pesquisa nos hotéis selecionados.

As variáveis podem ser compreendidas como “[...] aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis.” (KÖCHE, 2011, p. 112), conforme os seus diferentes valores e que sejam discerníveis em um objeto de estudo, para poder explicitar a relação entre causa e efeito analisada na pesquisa (YIN, 2015).

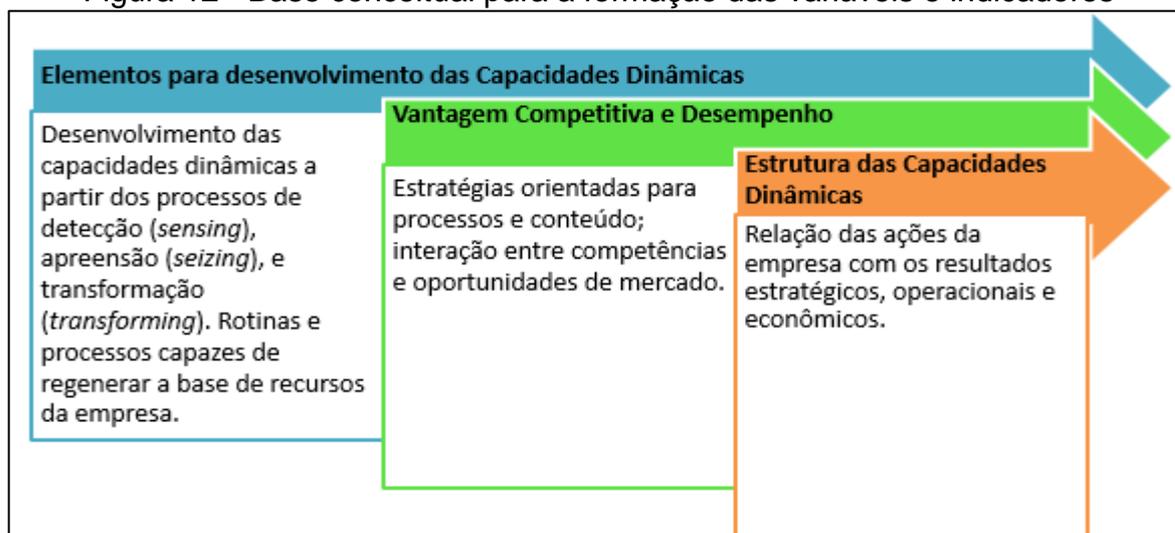
Existem diversos tipos de variáveis, conforme Köche (2011), como: (1) variável independente - reflete diretamente o resultado de causa e efeito e pode ser mais facilmente manipulada pelo investigador; (2) variável dependente - reflete o efeito de

algo, não é manipulável, mas geralmente reflete o efeito programado na variável independente; (3) variável moderadora - também é causa, condição ou estímulo de determinado efeito, mas é mais utilizada em pesquisa de problemas complexos que tenham interferência de diversos fatores; (4) variável de controle - fator ou propriedade que afeta diretamente a variável dependente, mas que pode ser anulado ou controlado para não interferir na relação entre a variável independente e a dependente; e (5) variável interveniente - fator ou propriedade que, por meio da teoria, interfere no fenômeno observado, interferindo em todas as variáveis, principalmente na moderadora, a qual geralmente não é muito utilizada pelos pesquisadores.

Neste trabalho, as variáveis são tratadas como independentes (KÖCHE, 2011), em que cada uma indicará um padrão de comportamento do desempenho a ser medido nas empresas hoteleiras. O que corrobora com a técnica de análise de dados multivariada (COOPER; SCHINDLER, 2003), que trabalha a regressão múltipla a partir de variável dependente e/ou variável independente. O caráter desta pesquisa é quantitativo. Dessa forma, as variáveis são tratadas como únicas, mas que podem refletir relação com outras variáveis que se conectam e/ou sofrem interferência ao se analisar o comportamento das empresas investigadas (COOPER; SCHINDLER, 2003). A combinação de variáveis exposta no Quadro 19 contribui para a precisão e o padrão do instrumento de pesquisa (CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

Para a elaboração do Quadro 19, a partir da síntese do Quadro 18, que contém as variáveis e indicadores a serem utilizados nesta pesquisa, utilizou-se a lógica teórica exposta na Figura 12, em que o ponto de partida teórico para análise das capacidades dinâmicas propostas por Teece, Pisano e Shuen (1997) utiliza os elementos de formação das capacidades dinâmicas propostos por Teece (2007) com adequações para o segmento da hotelaria (PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016), além de considerar os indicadores estratégicos e operacionais (HAYES; MINEMEIER, 2005). A etapa seguinte utiliza os indicadores da hotelaria pertinentes ao desempenho (HAYES; MINEMEIER, 2005) e à formação de vantagem competitiva (TEECE, 2014a). Por fim, a estrutura das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) oferece a base para a avaliação dos dados coletados, que permeiam todas as ações das organizações.

Figura 12 - Base conceitual para a formação das variáveis e indicadores



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A partir da estrutura lógica exposta na Figura 12, os elementos para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas fornecem o primeiro passo para a escolha dos índices de desempenho comumente utilizados na hotelaria (BOEGER; YAMASHITA, 2006; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007), na gestão estratégica ou operacional (CASTELLI, 2016). O intuito é o de atender ao primeiro objetivo específico voltado à proposição de um protocolo de avaliação das capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas em empresas do setor hoteleiro. Por isso, há uma primeira etapa, com a compilação das principais variáveis, disponível no Quadro 18 e, posteriormente, a seleção das variáveis utilizadas, a segunda etapa, disponível nos Quadros 19 e 20. Os índices de desempenho testados podem oferecer alguma diferenciação perante o mercado.

Com isso, é possível investigar se os resultados das empresas demonstram a presença de uma vantagem competitiva sustentável a partir da utilização das capacidades dinâmicas (WINTER, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; WANG; AHMED, 2007). Essa análise visa o atendimento do segundo objetivo específico que é de identificar as capacidades dinâmicas existentes nos empreendimentos hoteleiros de diferentes modelos de gestão. A partir desses resultados, é possível relacionar com a estrutura lógica das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a) e seguir com o desenvolvimento objetivos específicos seguintes, que buscam mensurar a interferência dessas capacidades no desempenho das organizações e comparar os resultados obtidos nos empreendimentos de diferentes portes.

Quadro 18 – Primeira Etapa: variáveis e indicadores para avaliação de capacidades dinâmicas

(continua)

Elementos ⁴⁰	Tipos ⁴¹	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
Capacidades ordinárias / Recursos Genéricos	Capacidade ordinária	Todas	Características do empreendimento	Parametrização das características do empreendimento	Localização, padrão informado, número de funcionários, número de unidades habitacionais, infraestrutura predial, serviços ofertados, dentre outros	Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007); BRASIL (2010); Castelli (2016)
Capacidades ordinárias / Recursos Genéricos	Capacidade ordinária	Todas	Hotel padrão <i>middle scale</i>	Requisitos para a classificação de hotéis padrão <i>middle scale</i>	Aplicação dos requisitos mínimos para a classificação como hotel padrão quatro estrelas ⁴²	BRASIL (2010); SBCLASS (2020)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Mercado	Análise de mercado	Dados do mercado	Capacidade de monitorar regularmente as alterações no mercado	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Mercado	Análise de mercado	Análise da concorrência	Capacidade de monitorar continuamente as ações dos concorrentes	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Gestão de Pessoas	Grupos de Trabalho	Integração entre funcionários	Capacidade de utilizar diferentes tipos de grupos de trabalho (que mesclam diferentes qualificações) para a solução de problemas	Nielsen et al. (2012); Esiti e Kasap (2020)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Gestão de Pessoas	Tomada de decisão	Autonomia em processos internos	Os funcionários possuem capacidade de tomada de decisões para mudanças em relação aos processos internos da empresa	Nielsen et al. (2012); Esiti e Kasap (2020)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Gestão de Pessoas	Canais para integração e comunicação	Integração e Comunicação	Capacidade de dispor de diversos canais de integração e comunicação entre os funcionários	Nielsen et al. (2012); Esiti e Kasap (2020)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Gestão do Conhecimento	Codificação do conhecimento	Manuais, rotinas e processos próprios	Capacidade para criar, implementar, desenvolver e motivar a utilização de manuais, rotinas e processos próprios	Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013)

⁴⁰ Nesta coluna são mostradas as relações com a estrutura lógica do modelo de formação de capacidades dinâmicas.

⁴¹ Nesta coluna são apresentados os tipos de relação existente entre o desenvolvimento de vantagem competitiva e o desempenho.

⁴² Disponível no Apêndice A deste trabalho.

(continuação)

Elementos ⁴³	Tipos ⁴⁴	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Gestão do Conhecimento	Articulação do conhecimento	Gestão compartilhada	Capacidade de promover a comunicação integrada entre gestores e funcionários compartilhando a tomada de decisão da empresa	Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de detecção	Gestão do Conhecimento	Experiência acumulada	Conhecimento adquirido na empresa	Capacidade de acumular, gerir e compartilhar o conhecimento adquirido ao longo dos anos	Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Sistema de gestão	Sistemas de gestão	Sistemas de gestão	Sistema de gestão incentiva as pessoas a desafiar as tradições e práticas obsoletas	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Sistema de gestão	Sistemas de gestão	Sistemas de gestão	Sistema de gestão é flexível para permitir responder rapidamente as mudanças no mercado	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Sistema de gestão	Sistemas de gestão	Sistemas de gestão	Sistema de gestão evolui rapidamente em resposta a mudanças nas prioridades do negócio	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Mercado	<i>Marketing</i>	<i>Ações de marketing</i>	Capacidade de alocar uma parte significativa de recursos para as práticas de <i>marketing</i>	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Mercado	Atendimento ao cliente	Pós-vendas	Capacidade de dar muita atenção ao serviço de pós-vendas	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Tecnologia	Novas tecnologias	Novas tecnologias	Capacidade de obter facilmente recursos técnicos	Pavlou e Sawy (2011); Buhalis e Law (2008); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Tecnologia	Tecnologias	Controle técnico	Capacidade de monitorar as alterações técnicas	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Tecnologia	Novas tecnologias	Acesso a novas tecnologias de gestão	Capacidade de obter acesso a tecnologias desejadas	Pavlou e Sawy (2011); Buhalis e Law (2008); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Tecnologia	Novas tecnologias	Controle Técnico	Capacidade para alavancar a complementariedade técnica	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)

⁴³ Nesta coluna são mostradas as relações com a estrutura lógica do modelo de formação de capacidades dinâmicas

⁴⁴ Nesta coluna são apresentados os tipos de relação existente entre o desenvolvimento de vantagem competitiva e o desempenho

(continuação)

Elementos ⁴⁵	Tipos ⁴⁶	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
Capacidades dinâmicas	Capacidade de apreensão	Tecnologia	Controles internos	Controles internos de problemas graves	Capacidade de evitar potenciais riscos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	<i>Marketing</i>	Marca do hotel	Valor da marca	Imagem de marca que distingue o hotel claramente de seus concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	Qualidade	Qualidade	Qualidade dos serviços	A qualidade dos produtos e serviços em relação aos oferecidos pelos concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	<i>Marketing</i>	Serviços	Serviços diferenciados	Volume de serviços adicionais, que agreguem valor para os clientes	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	Gestão Estratégica	Inovação	Inovação em serviços	Importância das inovações feitas nos produtos e serviços	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	Gestão Financeira	Custos	Custos operacionais	Redução dos custos gerais	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	Gestão Financeira	Produtividade	Produtividade operacional	Melhoria da produtividade	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	Gestão Financeira	Economia de escala	Ocupação alta	Economia de escala, ou seja, altas taxas de ocupação.	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de apreensão	Gestão Estratégica	Vantagem competitiva	Vantagem sobre a concorrência	Vantagens estratégicas sobre os concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Capacidades dinâmicas	Capacidade de transformação	Mercado	<i>Marketing</i>	Novas técnicas de <i>marketing</i>	Capacidade de adotar com frequência novas técnicas de <i>marketing</i>	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Mercado	Parcela de mercado	Tamanho da fatia de mercado (<i>market share</i>)	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Autoavaliação	Autoavaliação geral	Desempenho em relação aos concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Inovação de produtos e serviços	Geração de inovações que reforcem a linha de produtos e serviços já existente	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)

⁴⁵ Nesta coluna são mostradas as relações com a estrutura lógica do modelo de formação de capacidades dinâmicas

⁴⁶ Nesta coluna são apresentados os tipos de relação existente entre o desenvolvimento de vantagem competitiva e o desempenho

(continuação)

Elementos⁴⁷	Tipos⁴⁸	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Geração de conhecimento interno	Geração de inovações que reforcem o conhecimento existente sobre os serviços e produtos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Competitividade	Geração de inovações que reforcem o modo de competir da empresa	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Inovação constante	Geração de inovações que tornem a atual linha de produtos e serviços obsoleta	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Inovação constante	Geração de inovações que mudem fundamentalmente os produtos e serviços existentes	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
Vantagem competitiva	Capacidade de transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Geração de novos conhecimentos	Geração de inovações que tornem o conhecimento existente sobre os produtos e serviços obsoleto	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	Ocupação	Taxa de ocupação mensal	Taxa de ocupação mensal em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	Ocupação	Taxa de ocupação anual	Taxa de ocupação anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	Diária média	Diária média mensal	Diária média mensal em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	Diária média	Diária média anual	Diária média anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	RevPar	RevPar mensal	RevPar mensal em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);

⁴⁷ Nesta coluna são mostradas as relações com a estrutura lógica do modelo de formação de capacidades dinâmicas

⁴⁸ Nesta coluna são apresentados os tipos de relação existente entre o desenvolvimento de vantagem competitiva e o desempenho

(continuação)

Elementos ⁴⁹	Tipos ⁵⁰	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	RevPar	RevPar anual	RevPar anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	Eventos	Eventos mensais	Quantidade de eventos mensais em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Hospedagem	Eventos	Eventos anuais	Quantidade de eventos anuais em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Todas	Satisfação dos hóspedes	Nível de satisfação	Nível de satisfação dos hóspedes em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007); Morrison (2012)
Estratégia hoteleira	Desempenho	Todas	Repetição dos hóspedes	Reservas por clientes em períodos diferentes	Frequência, ou repetição, de reservas dos clientes em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Todas	Reclamações dos hóspedes	Atendimento às reclamações dos hóspedes	Atendimento às reclamações dos hóspedes em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007); Morrison (2012)
Estratégia hoteleira	Desempenho	Alimentos e bebidas	<i>Couverts</i>	Média de <i>couverts</i> mensal	Média de <i>couverts</i> mensal em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Alimentos e bebidas	<i>Couverts</i>	Média de <i>couverts</i> anual	Média de <i>couverts</i> anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);

⁴⁹ Nesta coluna são mostradas as relações com a estrutura lógica do modelo de formação de capacidades dinâmicas.

⁵⁰ Nesta coluna são apresentados os tipos de relação existente entre o desenvolvimento de vantagem competitiva e o desempenho.

(conclusão)

Elementos ⁵¹	Tipos ⁵²	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
Estratégia hoteleira	Desempenho	Gestão de Pessoas	Rotatividade de funcionários (<i>turnover</i>)	Média de rotatividade de funcionários (<i>turnover</i>)	Média de rotatividade de funcionários (<i>turnover</i>) em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Gestão Financeira	Receitas operacionais	Receitas operacionais por mês	Receitas operacionais por mês em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Gestão Financeira	Níveis de despesas	Controle dos níveis de despesas	Controle dos níveis de despesas em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
Estratégia hoteleira	Desempenho	Gestão Financeira	Lucratividade	LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda)	LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda) em relação à média do setor	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Estratégia hoteleira	Desempenho	Gestão Financeira	Lucratividade	ROI (Retorno sobre o investimento)	ROI (Retorno sobre o investimento) em relação à média do setor	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
Estratégia hoteleira	Desempenho	Gestão Financeira	Receitas	ROS (Retorno sobre vendas)	ROS (Retorno sobre vendas) em relação à média do setor	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

⁵¹ Nesta coluna são mostradas as relações com a estrutura lógica do modelo de formação de capacidades dinâmicas.

⁵² Nesta coluna são apresentados os tipos de relação existente entre o desenvolvimento de vantagem competitiva e o desempenho.

O Quadro 18 se inicia com a caracterização dos empreendimentos hoteleiros, mostrando elementos como o tamanho e a segmentação, entre outros; e segue para avaliação dos requisitos mínimos para a classificação de um hotel dentro do padrão *middle scale* ou próximo ao padrão quatro estrelas (BRASIL, 2010), elementos que refletem parte dos recursos genéricos do setor e que são base para o desenvolvimento de recursos raros (BARNEY, 1991), para posterior suporte às capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a).

Em seguida, dá-se o detalhamento dos elementos necessários para desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007) em que há a mescla com índices de gestão estratégica na hotelaria (BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007) e que podem interferir na qualidade dos serviços prestados (CASTELLI, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; MORRISON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), prejudicando ou beneficiando a criação de diferenciação entre concorrentes (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), o que pode ser caracterizado como uma vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009, 2014a, 2014b; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; FIANI, 2015).

As colunas do Quadro 18 apresentam inicialmente a relação com a estrutura das capacidades dinâmicas proposta por Teece (2014a). A segunda coluna apresenta a relação com o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, se o indicador tem relação ao desempenho da empresa (PAVLOU; SAWY, 2011), se compõe uma característica de vantagem competitiva (TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; WANG; AHMED, 2007), ou se é uma capacidade com características de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*), ou transformação (*transforming*) (TEECE, 2014a). A terceira coluna apresenta a área dentro do hotel, entre a área da gestão, hospedagem ou A&B (CASTELLI, 2016), ou gestão do conhecimento e gestão de pessoas (NIELSEN et al., 2012; BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2013).

As colunas seguintes, a quarta e a quinta, apresentam o indicador e a variável investigadas (BOEGER; YAMASHITA, 2006; HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007). A sexta coluna apresenta a medição desejada que já caracteriza a afirmação e/ou informação a ser inserida no instrumento de pesquisa (PAVLOU; SAWY, 2011; WILKE, 2015). A última coluna apresenta os principais autores que suportam conceitualmente a escolha dos indicadores e variáveis, oferecendo as bases para as medições propostas.

A partir da síntese das principais variáveis selecionadas para a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas do setor hoteleiro, conforme o Quadro 18, é possível selecionar as variáveis utilizadas para medição na pesquisa, como é exposto no Quadro 19.

É importante destacar que a segunda coluna do Quadro 19 apresenta o código do constructo a ser verificado no instrumento de pesquisa. A quarta coluna apresenta a capacidade dinâmica em que a variável e o constructo está inserido (TEECE, 2007) que, quando supridos, podem compor uma vantagem competitiva tal como observado por Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Teece (2007, 2009, 2014a, 2014b); Wang e Ahmed (2007); Pavlou e Sawy (2011).

Quadro 19 - Variáveis e indicadores para avaliação de capacidades dinâmicas

(continua)

Nro	CÓD.	Elementos	Capacidade	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
I	D.PROC	Processos e rotinas para suportar a geração de novas ideias	Detecção	Gestão do Conhecimento	Codificação do conhecimento	Manuais, rotinas e processos próprios	Capacidade para criar, implementar, desenvolver e motivar a utilização de manuais, rotinas e processos próprios	Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013)
II	D.MERC	Reconhecimentos de nichos de mercado	Detecção	Mercado	Análise de mercado	Dados do mercado	Capacidade de monitorar regularmente as alterações no mercado	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
III	D.DECI	Exposição de protocolos de rotina para a tomada de decisões de investimento	Detecção	Gestão de Pessoas	Tomada de decisão	Autonomia em processos internos	Os funcionários possuem capacidade de tomada de decisões para mudanças em relação aos processos internos da empresa	Nielsen et al. (2012)
IV	D.COMP	Exposição de protocolos de rotina para a tomada de decisões de investimento	Detecção	Gestão do Conhecimento	Articulação do conhecimento	Gestão compartilhada	Capacidade de promover a comunicação integrada entre gestores e funcionários compartilhando a tomada de decisão da empresa	Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013)
V	D.INTE	Resolução de problemas e influências de grupos internos da corporação	Detecção	Gestão de Pessoas	Grupos de Trabalho	Integração entre funcionários	Capacidade de utilizar diferentes tipos de grupos de trabalho (que mesclam diferentes qualificações) para a solução de problemas	Nielsen et al. (2012)
VI	D.COMU	Descentralização no processo de tomada de decisão por meio de estruturas organizacionais mais enxutas	Detecção	Gestão de Pessoas	Canais para integração e comunicação	Integração e Comunicação	Capacidade de dispor de diversos canais de integração e comunicação entre os funcionários	Nielsen et al. (2012)
VII	D.CONH	Criação colaborativa para especialização de ativos	Detecção	Gestão do Conhecimento	Experiência acumulada	Conhecimento adquirido na empresa	Capacidade de acumular, gerir e compartilhar o conhecimento adquirido ao longo dos anos	Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2013)
VIII	A.POSV	Processos e rotinas para suportar a geração de novas ideias	Apreensão	Mercado	Atendimento ao cliente	Pós-vendas	Capacidade de dar muita atenção ao serviço de pós-vendas	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)

(continuação)

Nro	CÓD.	Elementos	Capacidade	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
IX	A.SIST	Voltados para uma cultura de mudança	Apreensão	Sistema de gestão	Sistemas de gestão	Sistemas de gestão	Sistema de gestão incentiva as pessoas a desafiar as tradições e práticas obsoletas	Pavlou e Sawy (2011)
X	A.NTEC	Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas)	Apreensão	Tecnologia	Novas tecnologias	Novas tecnologias	Capacidade de obter facilmente recursos técnicos	Pavlou e Sawy (2011)
XI	A.QUAL	Reconhecimentos de nichos de mercado	Apreensão	Qualidade	Qualidade	Qualidade dos serviços	A qualidade dos produtos e serviços em relação aos oferecidos pelos concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
XII	A.ALOC	Solução e <i>design</i> de negócios para os clientes	Apreensão	Mercado	<i>Marketing</i>	Ações de <i>marketing</i>	Capacidade de alocar uma parte significativa de recursos para as práticas de <i>marketing</i>	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
XIII	A.MARC	Descrição dos limites da empresa	Apreensão	<i>Marketing</i>	Marca do hotel	Valor da marca	Imagem de marca que distingue o hotel claramente de seus concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
XIV	A.RISC	Resolução de problemas e influências de grupos internos da corporação	Apreensão	Tecnologia	Controles internos	Controles internos de problemas graves	Capacidade de evitar potenciais riscos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)
XV	T.MARK	Produtos e/ou serviços	Transformação	Mercado	<i>Marketing</i>	Novas técnicas de <i>marketing</i>	Capacidade de adotar com frequência novas técnicas de <i>marketing</i>	Pavlou e Sawy (2011); Morrison (2012); Wilke (2015)
XVI	T.INOV	Produtos e/ou serviços	Transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Inovação de produtos e serviços	Geração de inovações que reforcem a linha de produtos e serviços já existente	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
XVII	T.COMP	Voltados para uma cultura de mudança	Transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Competitividade	Geração de inovações que reforcem o modo de competir da empresa	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015); Wang, Font e Liu (2020)
XVIII	T.AUTO	Reconhecimentos de nichos de mercado	Transformação	Gestão Estratégica	Autoavaliação	Autoavaliação geral	Autoavaliação em relação aos concorrentes diretos	Pavlou e Sawy (2011); Wilke (2015)

(conclusão)

Nro	CÓD.	Elementos	Capacidade	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
XIX	T.CONH	Criação colaborativa para especialização de ativos	Transformação	Gestão Estratégica	Inovação	Geração de conhecimento interno	Geração de inovações que reforcem o conhecimento existente sobre os serviços e produtos	Pavlou e Sawy (2011); Wang, Font e Liu (2020)
XX	H.SATI	Estratégia hoteleira	Desempenho Hoteleiro	Todas	Satisfação dos hóspedes	Nível de satisfação	Nível de satisfação dos hóspedes em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007); Morrison (2012)
XXI	H.FIDE	Estratégia hoteleira	Desempenho Hoteleiro	Todas	Repetição dos hóspedes	Reservas por clientes em períodos diferentes	Frequência, ou repetição, de reservas dos clientes em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007);
XXII	H.OCUP	Estratégia hoteleira	Desempenho Hoteleiro	Hospedagem	Ocupação	Taxa de ocupação anual	Taxa de ocupação anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007)
XXIII	H.DIAR	Estratégia hoteleira	Desempenho Hoteleiro	Hospedagem	Diária média	Diária média anual	Diária média anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 20 - Variáveis e indicadores para avaliação de desempenho hoteleiro

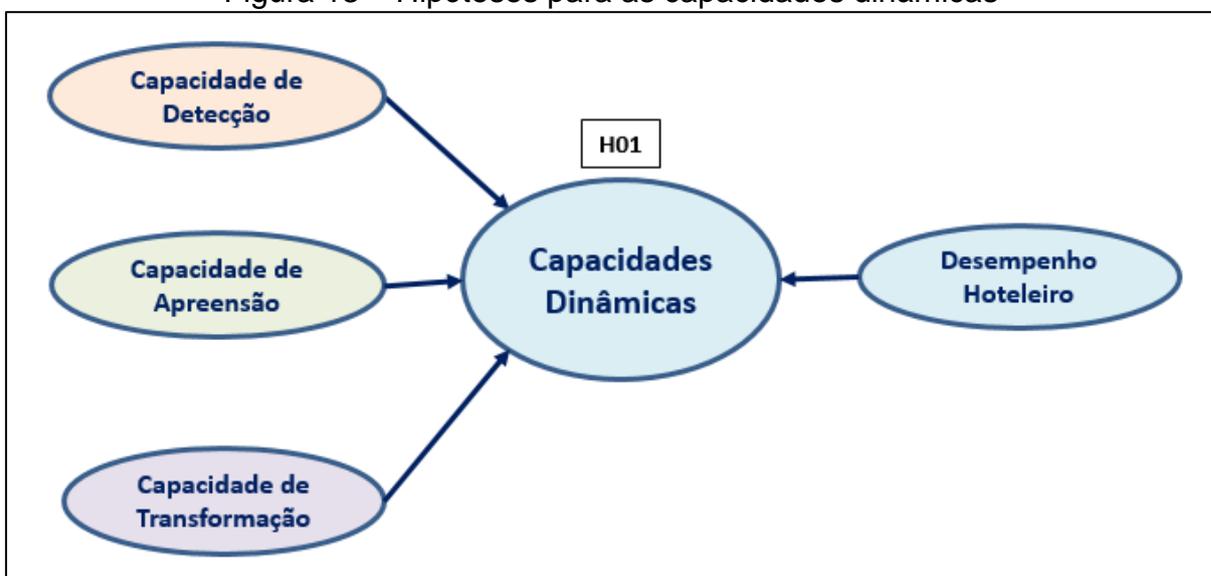
Nro	CÓD.	Tipos	Área no hotel	Variável	Indicador	Medição	Autores
A	ESCALA	Classificação da empresa	Capacidade ordinária	Hotel padrão <i>middle scale</i>	Requisitos para a classificação de hotéis padrão quatro estrelas	Aplicação dos requisitos mínimos para a classificação como hotel padrão quatro estrelas	Brasil (2010); SBCLASS (2020)
B	TOCUPA	Desempenho Hoteleiro	Hospedagem	Ocupação	Taxa de ocupação anual	Taxa de ocupação anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007)
C	DMEDIA	Desempenho Hoteleiro	Hospedagem	Diária média	Diária média anual	Diária média anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007)
D	REVPAR	Desempenho Hoteleiro	Hospedagem	RevPar	RevPar anual	RevPar anual em relação à média do setor	Boeger e Yamashita (2006); Hayes e Menimeier (2005); Petrocchi (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 19 expõe a lógica teórica que agrupa as variáveis por tipo de capacidade dinâmica e possui a ordem dos constructos avaliados conforme a sua característica de detecção, apreensão, ou transformação (TEECE, 2014a) no instrumento de pesquisa⁵³. A partir desta seleção de variáveis, é formada a Figura 13 que mostra a o modelo de equações estruturais que propõe o teste das hipóteses a partir da verificação de cada um dos constructos que compõem variáveis independentes, como corroboram Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Teece (2007, 2009, 2014a, 2014b); Wang e Ahmed (2007); Pavlou e Sawy (2011).

A primeira hipótese busca avaliar se o desenvolvimento das capacidades dinâmicas utilizadas nos hotéis pode compor uma vantagem competitiva. Para se chegar a este resultado é necessário verificar a utilização entre cada uma das capacidades propostas por Teece (2014a), juntamente com as variáveis elencadas para o desempenho hoteleiro (PETROCCHI, 2014; FOHB, 2019), conforme exposto na Figura 13.

Figura 13 – Hipóteses para as capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

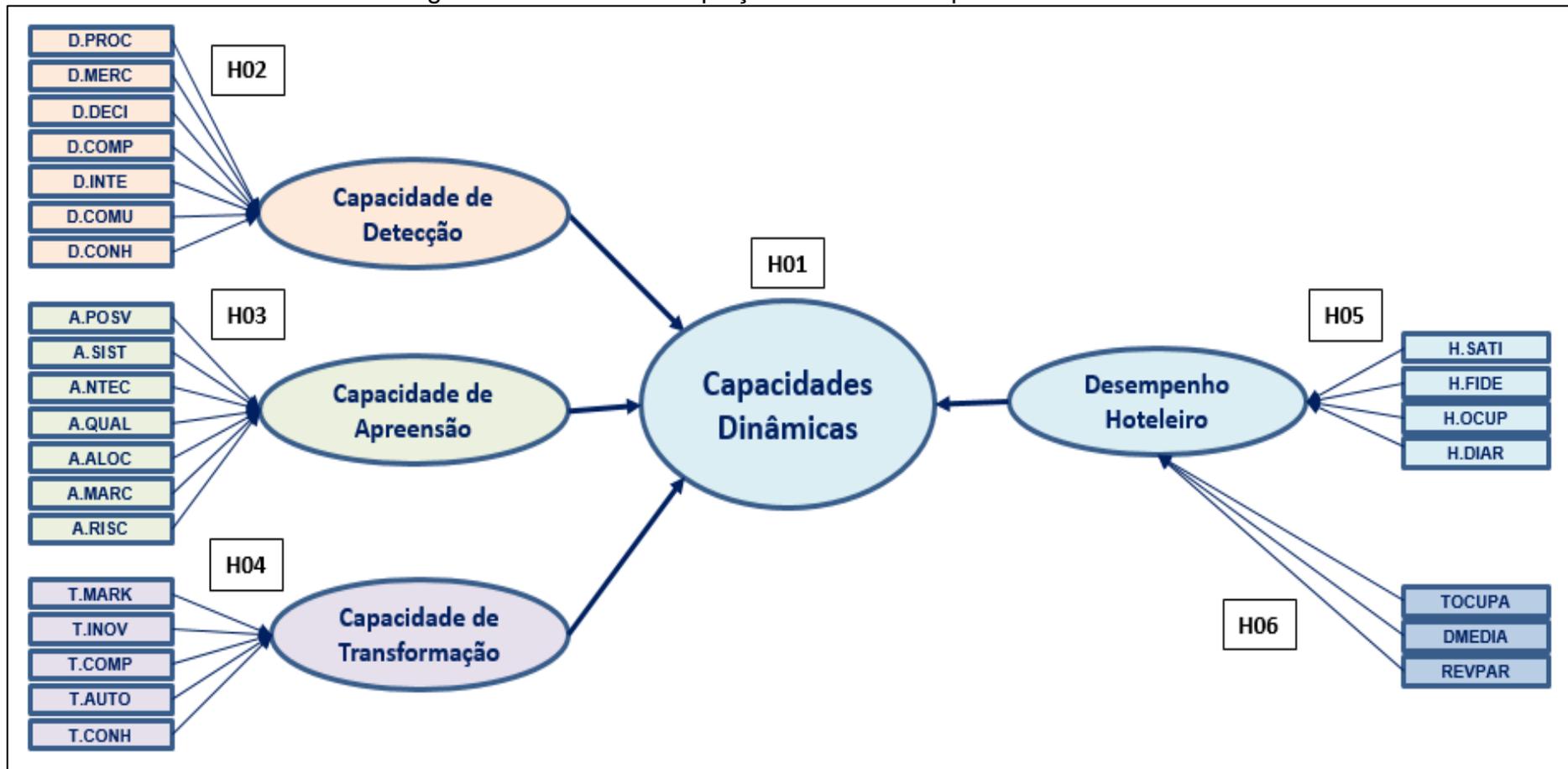
A partir da hipótese central do estudo, é possível verificar que a utilização, ou não, entre os constructos independentes pode interferir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empreendimentos hoteleiros.

⁵³ Disponível no Apêndice B.

Os constructos não observáveis possuem uma abreviatura para facilitar a inserção nos gráficos da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Para tanto, o constructo “capacidade de detecção” é nomeado como “C.DETEC”; “capacidade de apreensão” como “C.APREE”; “capacidade de transformação” como “C.TRANS”, “desempenho hoteleiro” como “H.DESEM”; e por fim, o constructo central de “capacidades dinâmicas” é identificado como “C.DINAM”. A Figura 14 apresenta a relação completa a ser testada e que compõe o modelo de equação estruturada, tendo como ponto central a primeira hipótese sobre as capacidades dinâmicas. Entretanto, é importante destacar que a primeira hipótese é sustentada pelo teste das outras hipóteses (H2, H3, H4 e H5) a partir da análise da modelagem de equações estruturais.

Por isso, ao se fazer a análise da MEE, o constructo capacidades dinâmicas, que evidencia a primeira hipótese, não é diretamente testado, e não aparece nos resultados da análise estatística das variáveis latentes, conforme a Figura 14.

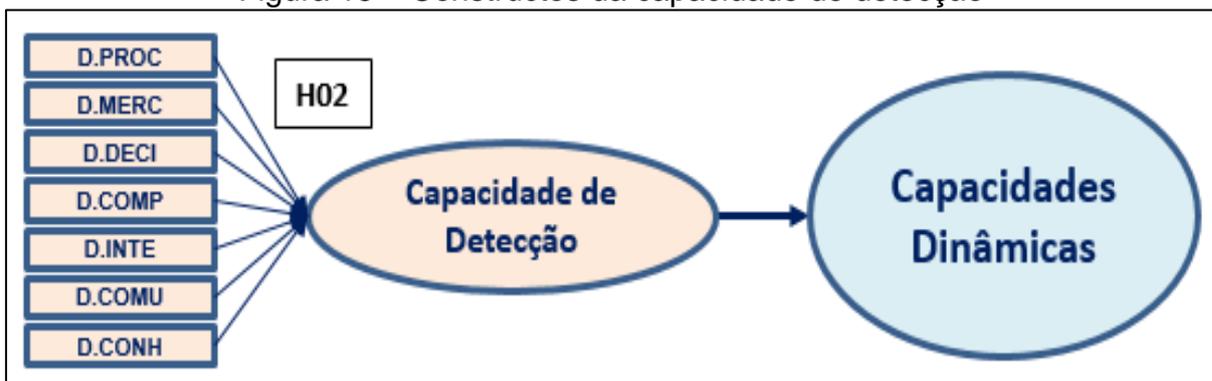
Figura 14 - Modelo de Equações Estruturais aplicado à hotelaria



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Figura 14 apresenta a conexão de todas as variáveis que compõem o modelo de equações estruturais que sustenta o modelo teórico proposto neste trabalho. A partir da capacidade de detecção, há a investigação se a utilização das sete variáveis elencadas interfere positivamente na formação de capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a), conforme exposto na Figura 15:

Figura 15 – Constructos da capacidade de detecção



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A hipótese 3 investiga, a partir das sete variáveis, se a capacidade de apreensão interfere positivamente na formação de capacidades dinâmicas nos hotéis, conforme exposto na Figura 16.

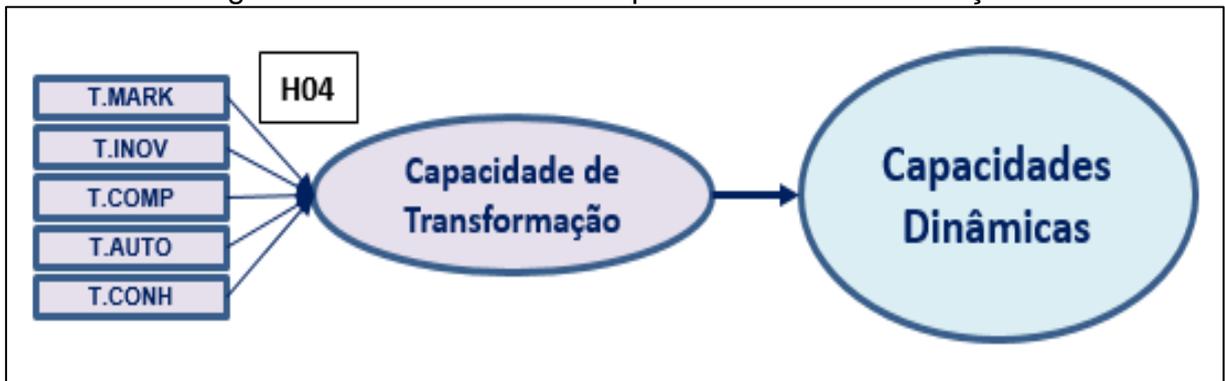
Figura 16 – Constructos da capacidade de apreensão



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

E a Figura 17 investiga se os processos de renovação contínua, ou *transforming*, ativos e presentes nos hotéis podem contribuir positivamente para a formação de capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a).

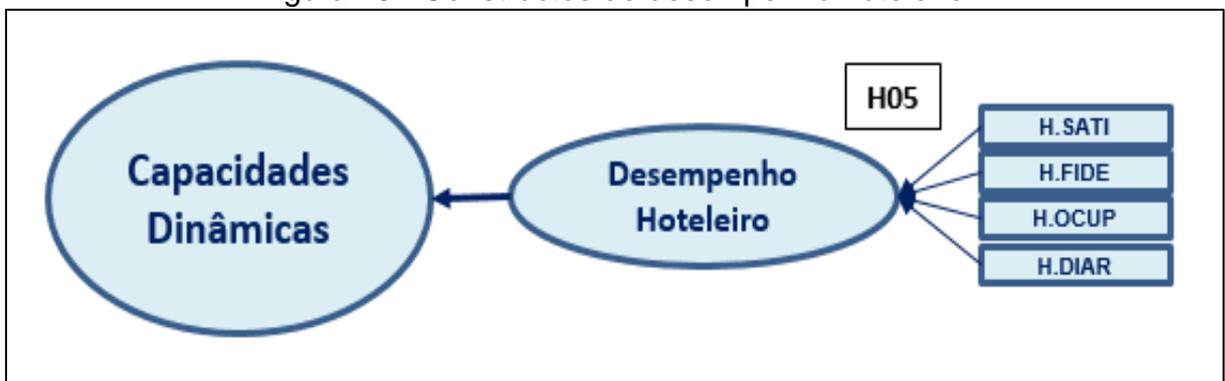
Figura 17 – Constructos da capacidade de transformação



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Além das variáveis de verificação das capacidades dinâmicas, há quatro variáveis destinadas para verificação do desempenho hoteleiro, conforme exposto na Figura 18, e que podem auxiliar na investigação sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A inserção da verificação do desempenho hoteleiro juntamente com as variáveis de capacidades dinâmicas compõe um dos diferenciais do modelo de verificação da teoria aplicada no modelo de equações estruturais, como contribuem Hoyle (2012) e Neves (2018).

Figura 18 - Constructos de desempenho hoteleiro



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

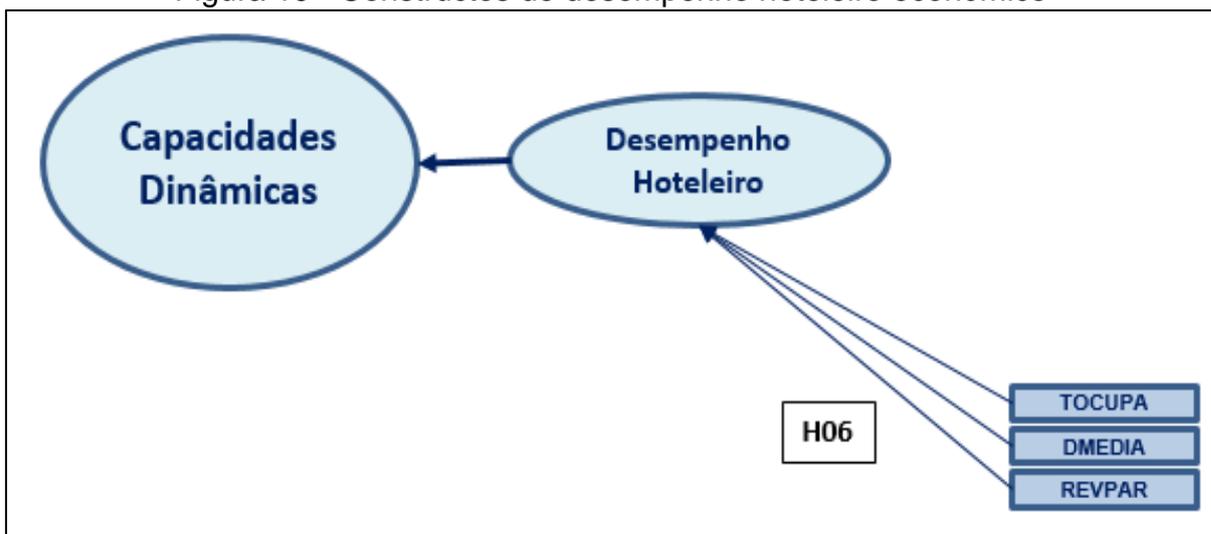
As hipóteses 2 a 5 possuem as variáveis investigadas no instrumento de pesquisa principal⁵⁴ e que compõem o instrumento de análise no modelo de equações estruturais (HOYLE, 2012; NEVES, 2018). Entretanto, ao se iniciar o contato com os hotéis, para solicitar participação e disseminação dos questionários para as suas equipes, foram feitas perguntas para o enquadramento dos equipamentos e também para pesquisar dados numéricos sobre o desempenho dos empreendimentos⁵⁵

⁵⁴ Disponível no Apêndice B.

⁵⁵ Disponível no Apêndice C.

(HAYES; NINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; FOHB, 2019). Dessa forma, as três variáveis expostas na Figura 19 somam informações ricas para análise do desempenho econômico dos empreendimentos hoteleiros entrevistados, mas não entram no detalhamento das análises do modelo de equações estruturais proposto, devido terem sido obtidas apenas pelos gestores dos hotéis.

Figura 19 - Constructos de desempenho hoteleiro econômico



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Figura 19 analisa dados numéricos sobre a ocupação médias dos hotéis, diária média, e RevPar, nos anos de 2020 e 2019. A comparação entre os anos pode expor as diferenças de desempenho ocasionadas pela crise da pandemia do Coronavírus (HAYES; NINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; FOHB, 2019; ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021).

A partir da organização dos constructos formados para testar as hipóteses investigadas, foi possível formar dois instrumentos de pesquisa, disponíveis nos Apêndices B e C.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O pressuposto da pesquisa quantitativa tem como base a construção do conhecimento por meio de um processo sistemático e estruturado (GUNTHER, 2006). Para esta pesquisa, foi escolhida a modalidade de entrevista estruturada (YIN, 2015, 2016) que foi executada via questionário *online*, por permitir entrevistas a distância e de acordo com a disponibilidade de tempo dos entrevistados (CRESWELL, 2010). A

aplicação do questionário foi feita com auxílio do programa de entrevistas via *web*, chamado *Google Forms*⁵⁶, por meio do qual os entrevistados acessam um endereço específico para preenchimento.

A pesquisa ocorreu em três etapas. Primeiramente houve contato com o hotel disposto na lista de hotéis selecionados⁵⁷ para verificar se estão dentro da amostra desejada⁵⁸, além de explicar a relevância do estudo e das entrevistas (YIN, 2015). Num segundo momento, o contato foi feito com o gerente do hotel para entrevista das questões pertinentes ao desempenho hoteleiro, conforme o Quadro 18 e Apêndice C, e para solicitar autorização para entrevistar o restante da equipe. A terceira etapa correspondeu à entrevista com diversas pessoas da equipe do hotel, em diversas áreas, de forma aleatória, para verificar as questões pertinentes às capacidades dinâmicas, conforme o Quadro 17 e o Apêndice B.

As três etapas da pesquisa foram compostas por questionários com um conjunto de questões fechadas (YIN, 2016). O primeiro questionário direcionado aos gerentes dos hotéis, conforme Apêndice B, tem como objetivo explicar a pesquisa, solicitar auxílio para disseminação do segundo questionário para toda equipe de colaboradores, avaliar a quantidade de quartos em cada empreendimento⁵⁹ e verificar as variáveis de desempenho econômico com relação aos anos de 2019 e 2020, devido à oscilação histórica na demanda turística ocasionada pela pandemia global do Coronavírus (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021).

O Apêndice C apresenta o questionário principal deste trabalho, que se inicia verificando o hotel selecionado e o nível hierárquico do respondente. Por conseguinte, são apresentadas 23 perguntas que expõem as variáveis de verificação da utilização das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a).

No instrumento de pesquisa, as variáveis foram dispostas de forma aleatória, não seguindo a proposta do Quadro 17, para não deixar as respostas tendenciosas (CRESWELL, 2010; YIN, 2016). O Quadro 21 apresenta o número da pergunta, o código da variável verificada, a capacidade dinâmica relacionada e a palavra central

⁵⁶ O programa *Google Forms* é um aplicativo de gestão de pesquisas que apresenta todos os recursos de gestão, colaboração e compartilhamento de dados encontrados nos aplicativos *Google Drive*.

⁵⁷ Lista de hotéis conforme a seleção disponível no universo da pesquisa.

⁵⁸ A amostra desejada corresponde a hotéis padrão *middle scale* ou padrão 4 estrelas (SCBLASS, 2020) e similares, conforme detalhamento disponível no universo da pesquisa.

⁵⁹ De acordo com SBCLASS (2020), pousadas possuem até 30 UH e esta referência foi utilizada para verificar a quantidade de quartos dos hotéis entrevistados, sendo um parâmetro de corte da amostra hotéis que possuíssem menos de 29 UHs.

que formou o código da variável. Na análise dos resultados da pesquisa, as variáveis voltam a ser ordenadas conforme exposto no Quadro 17.

Quadro 21 – Questionário

Pergunta	Código Variável	Capacidade Dinâmica	Palavra Central
3	D.PROC	Detecção	Processos
4	A.POSV	Apreensão	Pós-vendas
5	T.MARK	Transformação	<i>Marketing</i>
6	T.INOV	Transformação	Inovação
7	T.COMP	Transformação	Competitividade
8	A.SIST	Apreensão	Sistemas
9	A.NTEC	Apreensão	Novas tecnologias
10	D.MERC	Detecção	Mercado
11	T.AUTO	Transformação	Autoavaliação
12	A.QUAL	Apreensão	Qualidade
13	A.ALOC	Apreensão	Alocar recursos
14	A.MARC	Apreensão	Marca
15	D.DECI	Detecção	Decisão
16	D.COMP	Detecção	Compartilhamento
17	D.INTE	Detecção	Integrar
18	A.RISC	Apreensão	Riscos
19	D.COMU	Detecção	Comunicação
20	D.CONH	Detecção	Conhecimento
21	T.CONH	Transformação	Conhecimento
22	H.SATI	Hotelaria	Satisfação
23	H.FIDE	Hotelaria	Fidelização
24	H.OCUP	Hotelaria	Ocupação
25	H.DIAR	Hotelaria	Diária média

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As questões de número 3 a 25, conforme o Quadro 21, foram formadas a partir de afirmações que requerem uma resposta por meio da escala Likert⁶⁰, que se apresenta da seguinte forma: 1 – discordo plenamente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente. A escolha da escala Likert para as perguntas busca obter o máximo de imparcialidade nas respostas, além de oferecer dados para uma análise mais aprofundada. O número direcionado para cada

⁶⁰A Escala Likert é originária do nome de Rensis Likert, professor de sociologia e psicologia do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan e é um tipo de escala de respostas psicométricas utilizada amplamente em questionários de pesquisa de opinião. A Escala Likert utilizada em questionários permite com que os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação proposta em um item do questionário (assertiva atitudinal), mediante um critério que pode ser objetivo ou subjetivo (MATTHIENSEN, 2011, p.13).

resposta (exemplo: 1 para “discordo plenamente”) compõe a valorização numérica que depois foi utilizada para calcular os dados estatísticos.

3.3.1 Validação do instrumento de coleta de dados

Uma pesquisa prévia com pessoas experientes na área acadêmica e mercadológica foi efetuada para validação do instrumento de coleta de dados, processo denominado como validade nominal ou de face, no qual há uma avaliação subjetiva, porém sistemática, em que os itens das escalas são testados para verificação e adequação dos constructos propostos (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA, 2012). Conforme Hair Jr. et al. (2009), é necessário submeter o instrumento à consulta de um pequeno grupo de especialistas, para avaliar a representação do constructo a partir dos indicadores propostos.

Para cumprir este propósito, o instrumento de pesquisa foi submetido à avaliação de três *experts* da área, professores Doutores na área de gestão com larga experiência na condução de pesquisas na área mercadológica. Também foi avaliado por cinco gerentes de hotéis, familiarizados com o perfil do público pesquisado. A partir da avaliação dos entrevistados, foi possível efetuar alguns ajustes de texto para melhora na compreensão das questões. É importante destacar que o procedimento de validação de conteúdo não elimina a possibilidade de ocorrer outros erros. Dessa forma, faz-se necessário a avaliação individual dos constructos, por meio das avaliações de unidimensionalidade, confiabilidade, validade discriminante e validade convergente.

3.3.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Após a conferência do conteúdo ter passado por especialistas, realizou-se um teste piloto do questionário (instrumento de pesquisa), com a finalidade de identificar potenciais problemas e deficiências, antes da sua aplicação na amostra pretendida (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). Este pré-teste corresponde à aplicação do questionário em um pequeno número de respondentes, que possuam o mesmo perfil que a população-alvo, tanto em características como em ambiente mercadológico (MALHOTRA, 2012; FINK, 2013).

O pré-teste foi realizado em trinta pessoas no período de dezembro de 2020 a janeiro de 2021. O tempo médio para o seu preenchimento foi de aproximadamente 10 minutos e houve poucas dúvidas e/ou sugestões de alterações quanto ao texto introdutório e ao presente nas perguntas. A partir dos dados e sugestões coletados, o instrumento de pesquisa passou por mais adequações para facilitar a interpretação dos entrevistados. As respostas das entrevistas do pré-teste não foram incorporadas à amostra final.

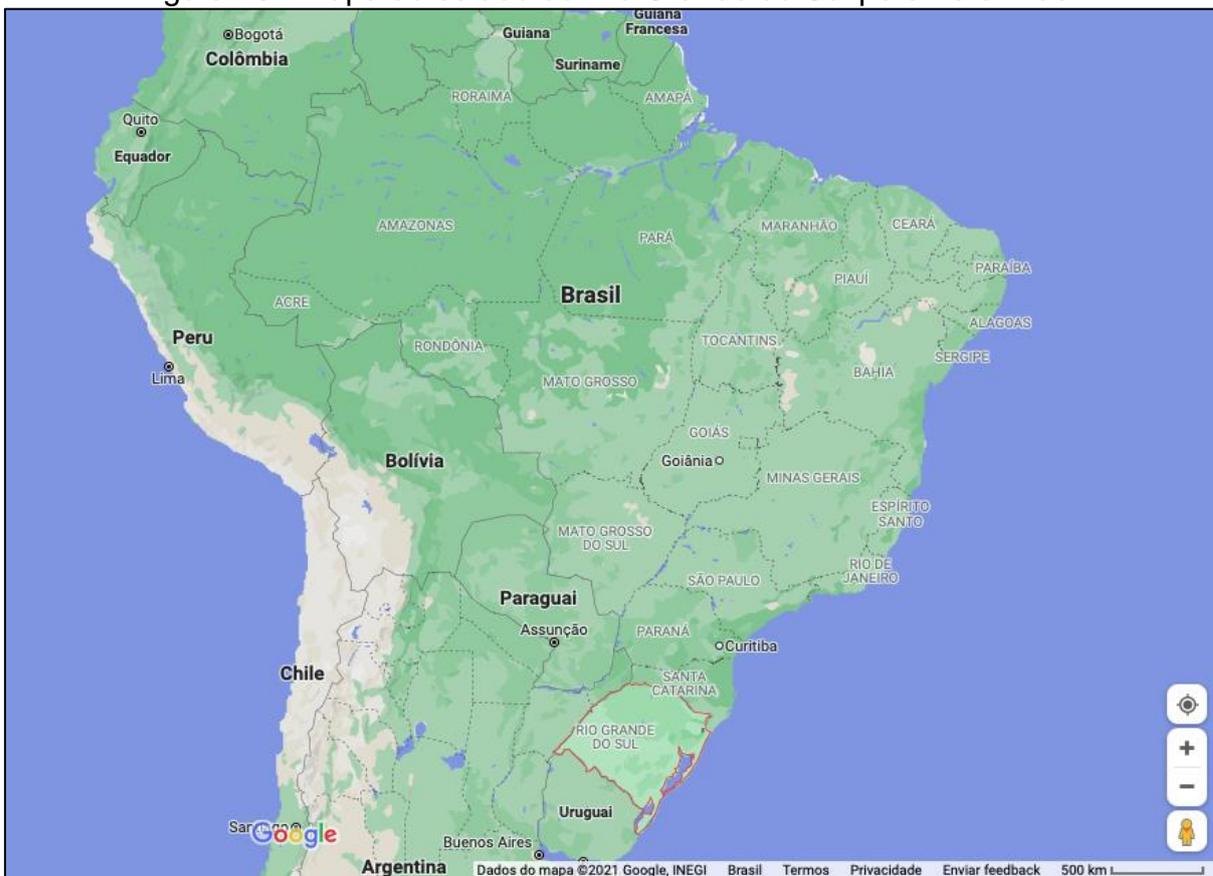
Na subseção seguinte são abordadas as características do campo de estudo, envolvendo informações que servem para o entendimento de dados e elementos que estão associados ao município de Gramado e ao setor hoteleiro da Região das Hortênsias como um todo.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

O campo de estudo deste trabalho⁶¹ é o município de Gramado, localizado no sul do Brasil, conforme Figura 20, no nordeste Rio Grande do Sul, identificado na Figura 21. Está localizado a 116 km da capital gaúcha, Porto Alegre-RS, sendo facilmente acessível pelas rodovias RS-115 e RS-235. Possui como municípios limítrofes: Caxias do Sul-RS (ao norte), Três Coroas-RS (ao sul), Canela-RS (a leste), Nova Petrópolis-RS e Santa Maria do Herval-RS (a oeste) (GRAMADO, 2021).

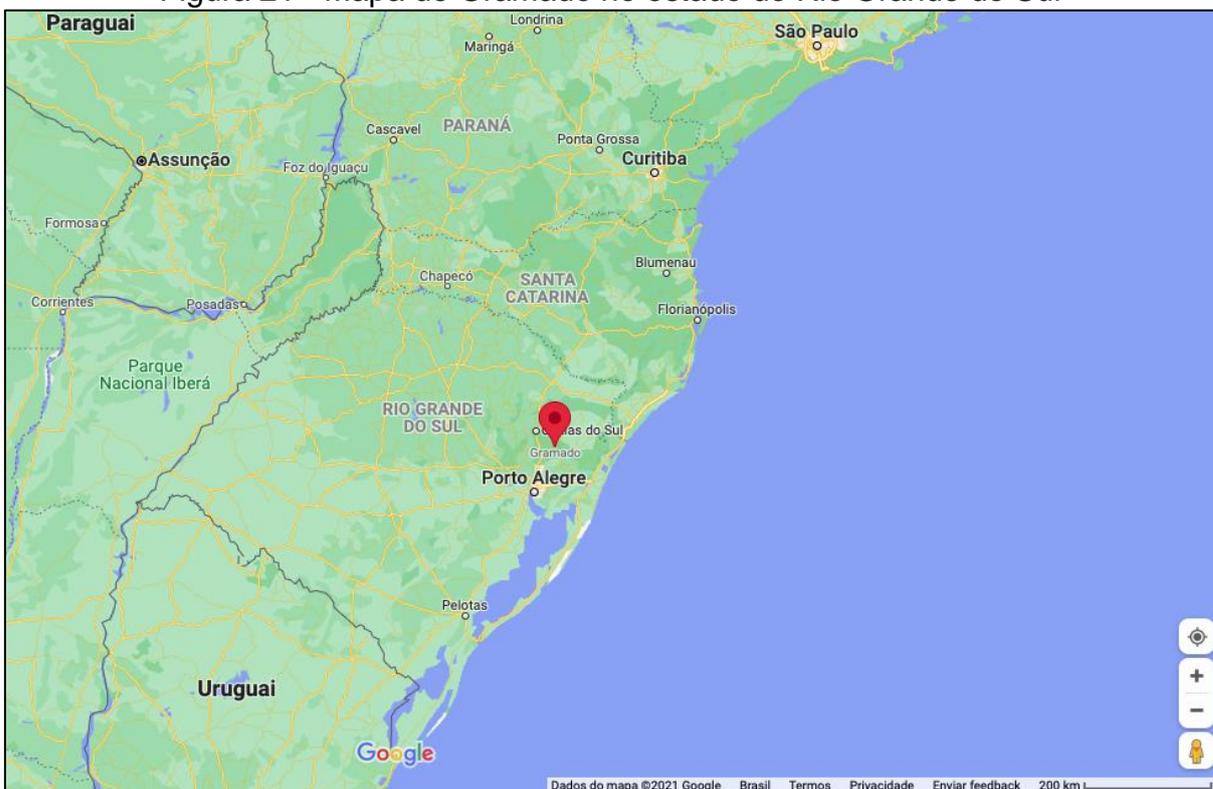
⁶¹ O campo de estudo deste trabalho, bem como a amostra de pesquisa, informações e peculiaridades da coleta de dados e caracterização da amostra pesquisada, estão expostos em artigo acadêmico aceito em 26/11/2021 pela revista acadêmica *Ateliê do Turismo*. O título do artigo é: “Desafios da coleta de dados em hotéis, hotelaria e/ou meios de hospedagens no município de Gramado-RS: contribuições para o campo da pesquisa em turismo e hospitalidade”.

Figura 20 - Mapa do estado do Rio Grande do Sul perante o Brasil



Fonte: Google Maps (2021).

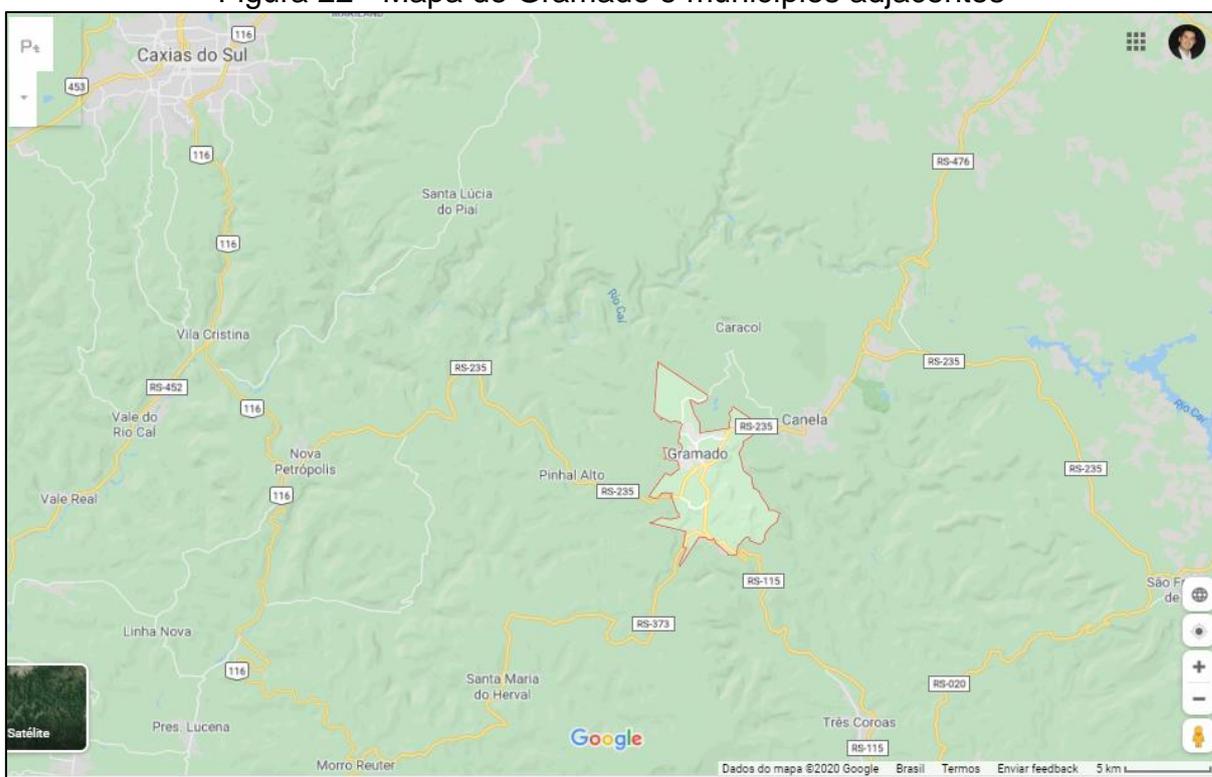
Figura 21 - Mapa de Gramado no estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Google Maps (2021).

A localidade possui grande relevância turística nacional e para o estado (BRASIL, 2020). Pertence à Região das Hortênsias e ao Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede) Hortênsias (FEE, 2019). Os municípios que compreendem esta região são: Canela, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula (CONVENTION, 2020). Já os municípios que compreendem esse Corede (Figura 22) são: Cambará do Sul, Canela, Gramado, Jaquirana, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula (FEE, 2019).

Figura 22 - Mapa de Gramado e municípios adjacentes



Fonte: Google Maps (2020).

O Corede Hortênsias compreende uma população total de 140.542 habitantes, com área de 6.257,6 km², taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais correspondente a 4,25%, expectativa de vida ao nascer de 73,21 anos, e coeficiente de mortalidade infantil de 9,80 por mil nascidos vivos. Dados que são consideráveis, principalmente em relação ao analfabetismo e à expectativa de vida, se comparados com outras cidades do Rio Grande do Sul ou de outros estados da Federação (FEE, 2019). O Quadro 22 apresenta a comparação dos dados entre Gramado e outros municípios relevantes para o Turismo com proporções diferenciadas que elucidam características interessantes (IBGE, 2019).

Quadro 22 - Características de Gramado em relação a outros municípios

Características	Gramado-RS	Canela-RS	Porto Alegre-RS	São Paulo-SP	Rio de Janeiro-RJ
Gentílico	Gramadense	Canelense	Porto-alegrense	Paulistano	Carioca
População estimada em 2018	35.875 pessoas	44.489 pessoas	1.479.101 pessoas	12.176.866 pessoas	6.688.927 pessoas
Salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2017	2,5 salários mínimos	2,4 salários mínimos	4,1 salários mínimos	4,2 salários mínimos	4,1 salários mínimos
Pessoal ocupado em 2017	23.259 pessoas	11.636 pessoas	795.011 pessoas	5.539.936 pessoas	2.566.694 pessoas
Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade em 2010	96,90%	97,10%	96,60%	96,00%	96,90%
PIB per capita em 2016	R\$ 51.082,22	R\$ 22.968,73	R\$ 49.577,53	R\$ 57.071,43	R\$ 50.690,82
Área da unidade territorial em 2018	237,59 km ²	253,73 km ²	495,39 km ²	1.521,11 km ²	1.200,26 km ²
Esgotamento sanitário adequado em 2010	91,50%	87,10%	93%	92,60%	94,40%
Urbanização de vias públicas em 2010	23,50%	21,70%	69,40%	50,30%	78,40%

Fonte: Elaborado a partir de IBGE (2019).

De acordo com o Quadro 22, é possível destacar que Gramado tem poucos habitantes se comparado a grandes capitais como Porto Alegre-RS ou São Paulo-SP. Entretanto, possui um PIB *per capita* alto, superior ao dos municípios de Porto Alegre-RS e ao do Rio de Janeiro-RJ. Em Canela-RS existe uma baixa no PIB *per capita*, apesar de o município possuir 24% mais população do que seu vizinho (IBGE, 2019).

Mesmo com alto PIB *per capita*, Gramado provê um salário médio mensal dos trabalhadores formais de 2,5 salários mínimos, e Canela-RS, de 2,4 salários mínimos, números similares entre os dois municípios que são limítrofes. Outro dado que se destaca entre essas duas localidades é a quantidade de urbanização de vias públicas, as quais não possuem mais de 25% das vias públicas urbanizadas, o que mostra um território ainda a ser explorado, seja pelo turismo rural ou para expansão das cidades (IBGE, 2019).

A Região das Hortênsias, de acordo com MTUR (BRASIL, 2020), é um dos destinos mais visitados do Rio Grande do Sul e um dos melhores destinos brasileiros. Além disso, conforme dados do Convention (2020), na região, entre os municípios de Gramado e Canela, existe uma oferta turística farta, pois há mais de 90 atrações turísticas que possuem 92% de aprovação pelos turistas, além de entidades patronais

que fortalecem a articulação empresarial do setor, como SindTur, *Convention Gramado e Canela*, Abrasel, Acic Canela, Cic Gramado, Secretarias Municipais de Turismo, dentre outras entidades de apoio e de suporte ao desenvolvimento das atividades turísticas.

O *Convention (2020)* destaca os seguintes dados sobre os empreendimentos turísticos na região: 21 mil leitos nas cinco cidades, número comparado a grandes capitais do país; 170 hotéis e pousadas e 14 mil leitos para hospedagens somente em Gramado, além de 180 restaurantes; eventos para todos os períodos do ano; diversos locais para eventos que somados atendem mais de 200 mil pessoas; e mais de 400 eventos apoiados e captados pelo *Convention Gramado e Canela* no ano de 2018.

O município é marcado pelas colonizações alemã, italiana e portuguesa, que possuem traços culturais europeus presentes na hospitalidade e no turismo. Gramado cresce e surge de uma pequena vila de 1875, mas é fundado em 15 de dezembro de 1955, pela Lei nº 2.522, após ser emancipado do município de Taquara-RS. É tradicionalmente conhecido como a “Suíça Brasileira” devido ao clima temperado, à arquitetura típica e às manifestações culturais. O turismo é a base da economia local e Gramado se orgulha de ser a segunda destinação turística mais procurada no país.

3.5 UNIVERSO DE PESQUISA

Ao analisar uma amostra de pesquisa dentro do universo escolhido, ela corresponde a uma parte do conjunto que a compõe e deve ser representativa do todo com o intuito de possibilitar a extrapolação dos resultados obtidos com a amostra para todo o universo (BARBETTA, 1994). O tamanho da amostra deve ser definido de forma clara, para garantir a cientificidade da pesquisa. Os cuidados com esta etapa do processo demonstram maior transparência e facilitam a reutilização dos dados por outros pesquisadores (BARBETTA, 1994; GIL, 2009; HAIR JR. et al., 2009; CRESWELL, 2010).

O universo desta pesquisa restringiu-se aos hotéis localizados no município de Gramado, no estado do Rio Grande do Sul (CONVENTION, 2020). Neste estudo, a análise sobre as empresas hoteleiras se dá com a pressuposição de concorrência pura, em que diversas empresas fornecem o mesmo produto/serviço e há um equilíbrio e/ou similaridade entre os preços (KOTLER; KELLER, 2006). Dessa forma, os hotéis selecionados devem atender às normas de classificação de hotéis quatro

estrelas (BRASIL, 2010; SBCLASS, 2020) a fim de serem similares na oferta dos serviços de hotéis padrão *middle scale*. A seleção dos hotéis que foram entrevistados levou em conta os critérios, expostos no Quadro 23.

Quadro 23 - Critérios de escolha dos participantes

O que?	Por quê?	Autor
Localização no município de Gramado-RS	Favorecer a comparação tendo como base uma concorrência perfeita.	Porter (1985); Las Casas (2005); Kotler e Keller (2006); Petrocchi (2007); Beni (2008)
Contatos	Contatos disponíveis em fontes oficiais do município de Gramado.	Sindtur (2020); Convention (2020); Gramado (2021)
Diversos Hotéis	O número corresponde à amostra relevante para entrevistas estruturadas de caráter quantitativo.	Cooper e Schindler (2003); Creswell (2010); Yin (2015, 2016)
Hotéis padrão <i>middle scale</i>	Hotéis com padrão <i>middle scale</i> possuem uma gama maior de serviços tornando a gestão mais complexa, necessitando de maior atenção a questões estratégicas.	Brasil (2010); Castelli (2016); SBCLASS (2020)
Critério de seleção	Possuir mais que vinte e nove unidades habitacionais, serviço de recepção 24 horas e serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar.	Brasil (2010); SBCLASS (2020)
Vários níveis hierárquicos	Entrevistar cargos de gestão estratégica, gerencial e operacional. Dessa forma, avaliar como as ações da alta gestão repercutem nas ações da equipe é relevante para a avaliação da existência, ou não, de capacidades dinâmicas.	Castelli (2003; 2005; 2016); Hayes e Minemeier (2005); Petrocchi (2007); Morrison (2012); Teece (2007, 2009, 2014a, 2014b)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme o Quadro 23, a seleção do universo de pesquisa (YIN, 2015) objetiva aproximar a coleta de dados ao tema principal de estudo. Inicialmente, as premissas para escolha dos hotéis disponíveis no município de Gramado foram:

- a) estar localizado dentro do município de Gramado para favorecer a comparação entre as empresas, utilizando o conceito de concorrência perfeita (LAS CASAS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006) e, principalmente, porque o olhar para a análise considera seus recursos internos (BARNEY, 1991) e suas capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a);
- b) estar disponível em uma das fontes oficiais⁶² de acesso a hotéis no município de Gramado, quais sejam: o *site* da Prefeitura (GRAMADO, 2021), o *site* do

⁶² A listagem completa dos hotéis e pousadas disponíveis para a entrevista estão disponíveis no Apêndice D.

sindicato patronal (SINDTUR, 2020), ou o *site* do *Convention & Bureau Visitors* Gramado e Canela (CONVENTION, 2020);

- c) possibilitar entrevistas com pessoas em cargos diferentes em cada hotel, entre gestores e colaboradores, para obter maior riqueza na comparação entre as respostas. A complexidade da função de gerente geral na hotelaria pode ser analisada ao ser comparada com as ações da equipe (HAYES; MINEMEIER, 2005; CASTELLI, 2005; PETROCCHI, 2007), o que pode indicar a existência de uma fluidez na comunicação e na execução de atividades diferenciadas, como inovação e aprendizado organizacional, indicando a formação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000, ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007, 2014a; WANG; FONT; LIU, 2020).
- d) possuir padrão 4 estrelas, ou *middle scale*, porque têm a obrigatoriedade de possuir mais serviços, tornando a gestão mais complexa, o que requer atenção a questões estratégicas (PETROCCHI, 2007; BRASIL, 2010; CASTELLI, 2016; SBCLASS, 2020);

O critério de seleção dos hotéis leva em conta as premissas indicadas por SBCLASS (2020)⁶³, corroboradas por Castelli (2005; 2016) e Petrocchi (2007). Dentre todos os 41 critérios de classificação (SBCLASS, 2020), há 21 que distinguem os hotéis três estrelas dos hotéis quatro estrelas. No entanto, para suprir todos esses 21 critérios de diferenciação, a amostra seria restringida a pouco mais de cinco hotéis de grande porte, fato que reduziria significativamente a amostra e, conseqüentemente, a relevância da pesquisa quantitativa.

Dessa forma, apenas três critérios foram selecionados para aumentar a amostra da pesquisa e para suprir a falta de utilização do sistema de classificação de hotéis proposta pelo SBCLASS (2020)⁶⁴. Para tanto, foram utilizadas as premissas de: (1) possuir mais que vinte e nove unidades habitacionais (quartos) para não serem confundidos com pousadas; (2) possuir serviço de recepção vinte e quatro horas; e (3) possuir serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar.

⁶³ Disponível no Apêndice A.

⁶⁴ Ao pesquisar hotéis no município de Gramado em fontes abertas na Internet é possível constatar que praticamente nenhum utiliza uma classificação com estrelas no nome para se diferenciar dos concorrentes e/ou para melhor informar o padrão aos clientes (GOOGLE, 2021; TRIVAGO, 2021).

A intenção inicial do trabalho era de entrevistar em torno de 40 hotéis com a média de 10 pessoas por empreendimento, o que poderia render 400 respostas⁶⁵, as quais seriam avaliadas quanto à sua validade e à sua aptidão em relação à geração de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007). Entretanto, o total de respostas válidas foi de 274, com 36 hotéis diferentes participantes⁶⁶. Este número contribui para a relevância de uma pesquisa de caráter quantitativo (COOPER; SCHINDLER, 2003), e também está acima de 250 respostas necessárias para verificação estatística de modelo de equações estruturais (HOYLE, 2012; NEVES, 2018).

A partir do detalhamento exposto, a escolha do universo de pesquisa (YIN, 2015), que ficou restrito aos empreendimentos hoteleiros de Gramado, vai ao encontro da estratégia de coleta e tabulação dos dados (CRESWELL, 2010), conforme exposto na subseção seguinte.

3.6 COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Esta subseção apresenta o cronograma das atividades efetuadas para a coleta dos dados, com as datas, locais, formas de contato e tempo disponibilizado para a pesquisa, conforme Quadro 24. Além disso, indica as ferramentas estatísticas a serem utilizadas, que têm como foco central o uso de estatística descritiva para a tabulação dos dados (média, moda, e desvio padrão) (COOPER; SCHINDLER, 2003). Os meses de fevereiro de 2021 a abril de 2021 foram destinados para execução das entrevistas

Quadro 24 - Cronograma da coleta de dados

(continua)

Mês	Dias	Local	Contato	Horas de trabalho
Fevereiro de 2021	20 dias úteis dentro do mês	Gramado para entrevistas presenciais e por Caxias do Sul para entrevistas por telefone e/ou e-mail	Presencial, por telefone e por e-mail	120 horas
Março de 2021	20 dias úteis dentro do mês	Gramado para entrevistas presenciais e por Caxias do Sul para entrevistas por telefone e/ou e-mail	Presencial, por telefone e por e-mail	120 horas
Abril de 2021	10 dias úteis dentro do mês	Gramado para entrevistas presenciais e por Caxias do Sul para entrevistas por telefone e/ou e-mail	Presencial, por telefone e por e-mail	40 horas

⁶⁵ O objetivo inicial era de obter 400 respostas, mas com a crise decorrida da pandemia do Coronavírus, a maior parte dos hotéis estava operando com equipe reduzida, muitos com apenas um terço da equipe que atuava em períodos de demanda normal.

⁶⁶ O total de respostas do questionário foi de 281, com 38 hotéis participantes, conforme Apêndice C. Entretanto, houve sete respostas entre dois hotéis de padrão superior, *upscale* ou cinco estrelas, que foram retiradas por estarem fora do padrão *middle scale* dos hotéis pesquisados.

Mês	Dias	Local	Contato	Horas de trabalho
Maio de 2021	10 dias úteis dentro do mês	Gramado para entrevistas presenciais e por Caxias do Sul para entrevistas por telefone e/ou e-mail	Presencial, por telefone e por e-mail	40 horas
Junho de 2021	5 dias úteis dentro do mês	Gramado para entrevistas presenciais e por Caxias do Sul para entrevistas por telefone e/ou e-mail	Presencial, por telefone e por e-mail	20 horas

(conclusão)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Inicialmente, a programação da coleta de dados estava estimada para ser feita em um mês apenas. Entretanto, devido a diversos contratemplos⁶⁷, houve a necessidade de aumentar o período de coleta de dados para cinco meses, conforme pode ser observado no Quadro 24. Foram alocadas 320 horas de trabalho em todos os meses, sendo que, por dois meses, foram prestadas 80 horas por outro pesquisador⁶⁸ contratado para facilitar a coleta de dados.

No que se refere à coleta de dados, os desafios do pesquisador são constantes, especialmente quando é necessário contar com a acolhida e a adesão à pesquisa de forma voluntária. Para que fosse possível apresentar com clareza os objetivos da tese, os contatos por telefone facilitaram o caminho da coleta, embora tenha sido necessário retomar o contato com cada empreendimento hoteleiro passado o prazo estabelecido de 15 dias.

É possível indicar que a primeira abordagem exige segurança do pesquisador quanto aos objetivos da pesquisa para alcançar a confiança dos respondentes. Ainda que o processo de coleta tenha sido prolongado em virtude de interferências externas, a participação dos gerentes e funcionários de cada empreendimento que compõe a amostra foi imprescindível.

Alguns empreendimentos demandaram mais de três contatos para que se chegasse à gerência, enquanto outros se dispuseram a participar sem maiores questionamentos. Durante as conversas, o posicionamento mais frequente é a desconfiança da pesquisa científica, denotando certa resistência para compreender a contribuição da produção acadêmica para o setor. Portanto, é possível indicar que é de responsabilidade do pesquisador ser capaz de apresentar o potencial de sua

⁶⁷ Muitos hotéis estavam fechados no mês de fevereiro devido à baixa na demanda ocasionada pela crise da pandemia do Coronavírus (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021).

⁶⁸ Durante os meses de fevereiro e março de 2021, a coleta de dados pode contar com o auxílio da pesquisadora Jasmine Pereira Vieira, bacharel em Turismo e mestre em Turismo e Hospitalidade pela Universidade de Caxias do Sul.

pesquisa e como ela será socializada para os participantes da coleta. Entretanto, ainda assim é importante revisitar o universo da amostra, especialmente quando se conta com a adesão voluntária, que não implica em uma troca monetizada para a construção dos dados.

Neste percurso, muitos funcionários foram responsáveis por convidar a gerência a aderir à pesquisa e, para isso, contatos-chave serviram de referência na repetição das ligações. Os entraves encontrados não inviabilizaram a pesquisa, mas exigiram tempo de coleta estendido e um trabalho minucioso no que tange a contato por telefone.

Ao receber os dados dos entrevistados (dados brutos), são necessários processos específicos para a redução e a classificação dos mesmos (COOPER; SCHINDLER, 2003), pois a estratégia de análise dos dados requer uma programação temporal das ações (YIN, 2015), bem como o uso de técnicas estatísticas (NEVES, 2018). Dessa forma, neste trabalho optou-se por trabalhar com medidas quantitativas para a análise dos dados, que se somam a Análise Multivariada de Dados (COOPER; SCHINDLER, 2003). As proposições teóricas são o ponto inicial para a formação da argumentação analítica, principalmente para gerar sustentação e/ou contraponto aos comportamentos investigados (YIN, 2015).

As medidas quantitativas utilizadas buscam apresentar medidas de localização que aprofundem a análise dos dados coletados, com base na estatística descritiva (AKANIME; YAMAMOTO, 2013). Neste trabalho, utiliza-se a média e a moda para análise das principais respostas por constructo proposto, a fim de destacar a tendência da maioria das respostas.

A Análise Multivariada dos Dados busca analisar a dependência ou não das variáveis pesquisadas (COOPER; SCHINDLER, 2003), bem como contribuir para a análise perante a teoria. Utilizam-se os *softwares* IBM SPSS e AMOS⁶⁹ de análise estatística de dados para facilitar os cálculos estatísticos, bem como o Microsoft Office Excel (programa integrante do pacote Office 2015 da Microsoft⁷⁰) para auxiliar na tabulação dos dados e na construção de gráficos que sintetizem os resultados.

⁶⁹ Os *softwares* IBM SPSS e AMOS são plataformas de análise estatística avançada, com ampla biblioteca de algoritmos de *machine learning*, interação com *big data*, com diversas funcionalidades. O IBM AMOS é um potente *software* de modelagem de equações estruturais (MEE), que possui diversas formas de análise multivariada de dados (IBM, 2021).

⁷⁰ O Microsoft Excel é um *software* de editor de planilhas produzido pela Microsoft e que provê diversas funcionalidades na formação de tabelas, quadros, gráficos, dentre outros (MICROSOFT, 2021).

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados foi feito por processos estatísticos que inicialmente administram os dados brutos (HAIR JR. et al., 2009; AFIFI; MAY; CLARK, 2012), para posteriormente serem usadas técnicas de análise multivariada. Dessa forma, inicialmente, há a análise dos dados perdidos, ou *missings*, a seguir as observações atípicas, ou *outliers*, e por fim as análises relacionadas à distribuição dos dados e ao relacionamento entre as variáveis, com testes de normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade (KLINE, 2011; MALHOTRA, 2012).

3.7.1 *Missings* (dados perdidos ou valores omissos)

A identificação de dados perdidos, incompletos ou valores omissos (*missing*, ou *missing data*), é indicada como um pré-requisito na preparação de banco de dados (HAIR JR. et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2013). Diversas pesquisas, principalmente na área da Ciências Sociais, possuem a incidência de *missings*, o que pode comprometer as análises, sendo necessário tratar estes dados a fim de evitar que afetem as conclusões (BYRNE, 2010; DAVEY; SAVLA, 2010; ENDERS, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2013). Dessa forma, Hair Jr. et al. (2009) indicam quatro etapas para a correção dos *missings*: (i) determinar o tipo de dados perdidos; (ii) determinar a extensão dos dados perdidos; (iii) diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados; e (iv) selecionar o método de atribuição.

Autores (HAIR JR. et al., 2009; DAVEY; SAVLA, 2010) indicam que se houver menos de dez por cento de dados perdidos e se estes não apresentarem nenhum padrão aleatório, os mesmos podem ser ignorados, ou seja, não precisam ser excluídos da amostra. Entretanto, nesta pesquisa não houve dados perdidos (*missing*) por se utilizar de questionário eletrônico com indicação para completar as respostas antes de enviar os dados. Dessa forma, entre as 274 respostas recebidas, nenhuma possui o perfil de *missing data*.

3.7.2 *Outliers* (observações atípicas)

O termo *outliers* é referido para escores de um conjunto de específico de dados que possuem um comportamento consideravelmente diferente de todos os outros

(TABACHNICK; FIDELL, 2013). Dessa forma, estes *outliers* podem distorcer a análise posterior dos dados, interferindo substancialmente nos resultados da pesquisa.

De acordo com Hair Jr. et al. (2009) e Byrne (2010), há a sugestão de calcular os *Z score*, para eliminar o viés decorrente das diferenças de escala (*outliers* univariados); e as distâncias de Mahalanobis (D^2), em que é possível observar a posição de cada observação com o centro das observações de um conjunto de variáveis (*outliers* multivariados). Para tanto, calcular o valor de D^2 (Mahalanobis/graus) permite observar dados atípicos por meio de um teste aproximado de significância estatística. Os níveis conservadores para as medidas D^2/gf (0,005 ou 0,001) repousam em valores 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras maiores (HAIR JR. et al., 2009).

Diversos autores (BYRNE, 2010; KLINE, 2011; TABACHNICK; FIDELL, 2013) indicam que um *outlier* univariado é evidente quando o *Z score* é superior a $|3|$ e quando o valor do D^2 é muito diferente e distante dos demais. Hair Jr. et al. (2009) indicam que as observações atípicas podem ser eliminadas, após a análise com o total de dados. Entretanto, os autores indicam que essa eliminação só deve ocorrer quando se apresentam resultados fora do normal e que não são representativos nas observações da amostra. A manutenção de dados discrepantes pode evidenciar a generalidade de dados. Na amostra da pesquisa não foram encontrados *outliers* univariados. No entanto, para *outliers* multivariados, foram encontrados vinte casos, conforme detalhadamente no Apêndice D, os quais não foram excluídos da amostra total por serem considerados representativos das observações da população-alvo.

Para identificação dos *outliers* multivariados, foi empregado o cálculo da distância de Mahalanobis (D^2) (TABACHNICK; FIDELL, 2013), que apresenta a posição de cada dado perante a comparação com o conjunto de variáveis, considerando a medida de graus de liberdade ($gf = 23$) e que gerou o valor de Mahalanobis (D^2) de 49,728. Conforme Hair Jr. et al. (2010), amostras que possuem acima de 200 casos válidos devem utilizar como referência medidas D^2/gf (0,005 ou 0,001), resultando em valores superiores a 3 ou 4. Com $n = 274$, a Tabela 1 apresenta os resultados da análise dos *outliers* multivariados realizada:

Tabela 1 – Análise dos *outliers* multivariados

Questionário	D2 (Mahalanobis)	Graus de Liberdade (gl)	D2/gl	Significância
100	98,02	23	4,26	p<0,001
257	95,56	23	4,15	p<0,001
107	89,48	23	3,89	p<0,001
264	77,93	23	3,39	p<0,001
89	73,55	23	3,20	p<0,001
243	71,16	23	3,09	p<0,001
177	70,90	23	3,08	p<0,001
259	70,16	23	3,05	p<0,001
84	66,02	23	2,87	p<0,001
224	65,98	23	2,87	p<0,001
172	64,41	23	2,80	p<0,001
220	60,42	23	2,63	p<0,001
240	58,48	23	2,54	p<0,001
45	57,57	23	2,50	p<0,001
221	56,90	23	2,47	p<0,001
167	55,60	23	2,42	p<0,001
205	55,33	23	2,41	p<0,001
206	54,83	23	2,38	p<0,001
223	54,34	23	2,36	p<0,001
189	54,33	23	2,36	p<0,001
n = 274				

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para o cálculo de Mahalanobis, utilizou-se uma significância de $p < 0,001$ com um grau de liberdade ($gl = 23$) para cada um dos 274 casos do banco de dados da pesquisa, conforme a Tabela 1. Dessa forma, todos os 274 foram considerados válidos ao se optar em utilizar os *outliers* identificados (HAIR JR. et al., 2009).

3.7.3 Testes de suposições de análise multivariada

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais, ou MEE, utiliza estatística multivariada de caráter geral, amplamente empregada em diferentes áreas de pesquisa, como Ciências Sociais, dentre outras (NEVES, 2018). O autor indica que a MEE pode ser interpretada como uma combinação de análise fatorial e regressão. Essa técnica fortalece o teste de constructos para a sustentação de pressuposições

teóricas, a partir da análise estatística das relações, implicando em uma estrutura de covariâncias entre as variáveis observadas.

Dessa forma, é importante utilizar testes de significância e estimação de parâmetros para ajuste do modelo. A partir das principais técnicas utilizadas em estudos de MEE, é possível indicar que os testes de normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade, tornam-se imprescindíveis para tratamento inicial dos dados (MALHOTRA, 2012).

3.7.3.1 Normalidade

A existência de uma distribuição normal de dados é determinante para análises multivariadas, como no MEE (NEVES, 2018). Para tanto, é sugerido efetuar os testes de verificação da normalidade univariada e multivariada, como as técnicas dos testes univariados de *skewness* (assimetria dos dados) e *kurtosis* (curtose), e o teste multivariado de *kurtosis* de Mardia (HAIR JR. et al., 2009). O teste de *kurtosis* univariada se refere à altura da curva de distribuição (seja pelo achatamento ou pela elevação de uma distribuição em comparação à distribuição normal), e é indicado que valores acima de |10| podem indicar a existência de algum problema (BYRNE, 2010). Já no teste de *skewness*, um valor positivo mostra que a maioria dos escores está abaixo da média, e o contrário se o valor for negativo (KLINE, 2011). Variáveis extremamente assimétricas podem ser apresentadas se possuírem valores absolutos acima de |3|, completa Kline (2011).

Tabela 2 – Resultados de assimetria e curtose

Variáveis	Assimetria (<i>Skewness</i>)		Curtose (<i>kurtosis</i>)	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
D.PROC	-1,857	0,147	3,980	0,293
D.MERC	-1,199	0,147	0,569	0,293
D.DECI	-1,191	0,147	1,028	0,293
D.COMP	-1,741	0,147	3,183	0,293
D.INTE	-1,041	0,147	0,924	0,293
D.COMU	-2,501	0,147	8,000	0,293
D.CONH	-1,567	0,147	2,360	0,293
A.POSV	-1,431	0,147	2,182	0,293
A.SIST	-1,316	0,147	1,482	0,293
A.NTEC	-0,922	0,147	-0,174	0,293
A.QUAL	-0,989	0,147	0,677	0,293
A.ALOC	-0,816	0,147	0,026	0,293
A.MARC	-1,418	0,147	1,217	0,293
A.RISC	-1,545	0,147	4,432	0,293
T.MARK	-1,599	0,147	2,430	0,293
T.INOV	-1,404	0,147	1,866	0,293
T.COMP	-1,498	0,147	2,130	0,293
T.AUTO	-1,139	0,147	0,530	0,293
T.CONH	-1,430	0,147	1,533	0,293
H.SATI	-1,387	0,147	1,275	0,293
H.SATI	-1,397	0,147	1,193	0,293
H.OCUP	-0,631	0,147	-0,812	0,293
H.DIAR	-0,475	0,147	-0,987	0,293
n = 274				

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Conforme a Tabela 2, é possível observar que os resultados de simetria dos dados (*skewness*) oscilam entre -0,475 (H.DIAR) e -2.501 (D.COMU), com valores negativos, o que indica que os dados estão acima das médias. Há uma grande diferença entre o maior e o menor resultado, o que indica uma assimetria entre os dados. O mesmo ocorre para o teste de curtose, o qual apresenta valores entre -0,987 (H.DIAR) até 8,000 (D.COMU), com grande amplitude entre os dados. A variável D.COMU (resultado 8,000) está distante da anterior mais próxima, A.RISC (resultado

4,432), e ambas estão bem distantes do ponto inicial, correspondente à variável H.DIAR (resultado -0,987). No entanto, não há valores acima de |10| no teste de curtose, o que não apresenta um problema grave (BYRNE, 2010). A assimetria dos dados expõe a opção da manutenção dos *outliers* que interferem no padrão dos dados estatísticos, entretanto, apresentam a grande generalidade nas respostas.

Ao testar a normalidade dos dados, outros dois testes são amplamente utilizados e se somam aos anteriores, os testes de Shapiro-Wilks e de Kolmogorov-Smirnov, que auxiliam na confirmação da normalidade dos dados. Como referência, o teste de Shapiro-Wilks indica que valores superiores a 0,05 são aceitáveis. Para o teste de Kolmogorov-Smirnov, a referência indica que valores inferiores a 0,05 devem ser aceitáveis, pois o teste se baseia na diferença máxima entre a distribuição acumulada da amostra e a distribuição esperada (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR JR. et al., 2009).

Conforme a Tabela 3, é possível observar que o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov apresentou valores entre 0,232 (A.ALOC) e 0,407 (D.PROC), com todos os resultados aceitáveis. O mesmo ocorreu para o teste de Shapiro-Wilks, em que os valores oscilam entre 0,583 (D.COMU) e 0,864 (H.DIAR), considerados aceitáveis.

Tabela 3 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.
D.PROC	0,407	0,000	0,619	0,000
D.MERC	0,352	0,000	0,723	0,000
D.DECI	0,285	0,000	0,790	0,000
D.COMP	0,319	0,000	0,691	0,000
D.INTE	0,249	0,000	0,799	0,000
D.COMU	0,402	0,000	0,583	0,000
D.CONH	0,326	0,000	0,715	0,000
A.POSV	0,263	0,000	0,746	0,000
A.SIST	0,259	0,000	0,776	0,000
A.NTEC	0,307	0,000	0,781	0,000
A.QUAL	0,272	0,000	0,810	0,000
A.ALOC	0,232	0,000	0,830	0,000
A.MARC	0,345	0,000	0,702	0,000
A.RISC	0,387	0,000	0,649	0,000
T.MARK	0,322	0,000	0,706	0,000
T.INOV	0,335	0,000	0,710	0,000
T.COMP	0,306	0,000	0,716	0,000
T.AUTO	0,269	0,000	0,772	0,000
T.CONH	0,278	0,000	0,735	0,000
H.SATI	0,303	0,000	0,715	0,000
H.SATI	0,290	0,000	0,729	0,000
H.OCUP	0,262	0,000	0,840	0,000
H.DIAR	0,256	0,000	0,864	0,000
n = 274				

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

3.7.3.2 Linearidade

O teste de linearidade indica que há uma relação próxima entre duas variáveis, sejam independentes ou dependentes, conforme Hair Jr. et al. (2009). Os autores indicam que se utilize o Coeficiente de Correlação de Pearson para verificar as relações entre as variáveis, analisando as suas variâncias. Os valores para análise desse coeficiente variam entre -1 a +1, sendo que o relacionamento pode ser positivo

ou negativo entre as variáveis. Uma correlação perfeita é exposta pelo total dos valores -1 ou +1, sendo positiva ou negativa. Entretanto, uma correlação de valor zero apresenta a ausência de relação linear entre as variáveis. Cohen et al. (2013) indicam que valores entre 0,10 e 0,29 indicam correlação pequena, escores entre 0,30 e 0,49 correlação média, e valores entre 0,50 e 1 grande correlação entre as variáveis.

Os resultados do teste do Coeficiente de Correlação de Pearson estão expostos no Apêndice F e apresentam resultados satisfatórios, com coeficientes de valores positivos, menores que 0,90 e com significância $p < 0,001$. A maior parte dos resultados apresentou correlação significativa.

3.7.3.3 Multicolinearidade

O grau no qual uma variável pode ser explicada por outras variáveis é representado pela multicolinearidade (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA, 2012). Pois a multicolinearidade pode indicar que o efeito de uma variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis (KLINE, 2011).

Dessa forma, os testes de Valor de Tolerância e o Fator de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor* – VIF) podem expor a multicolinearidade entre os dados. O teste do Valor de Tolerância apresenta a quantia de variabilidade da variável independente escolhida que não é explicada pelas demais variáveis independentes. O teste de VIF é o inverso do teste de Tolerância ($1/\text{Tolerância}$). Dessa forma, as referências de análise da multicolinearidade indicam que é aceitável valores de Medida de Tolerância entre 0,10 e 1 e valores entre 1 e 10 para o VIF (HAIR JR. et al., 2009). Os valores encontrados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Estatísticas de colinearidade

Variáveis	Estatísticas de colinearidade	
	Tolerância	VIF
D.PROC	0,533	1,877
D.MERC	0,618	1,619
D.DECI	0,445	2,248
D.COMP	0,368	2,719
D.INTE	0,439	2,277
D.COMU	0,722	1,386
D.CONH	0,501	1,996
A.POSV	0,397	2,518
A.SIST	0,307	3,260
A.NTEC	0,376	2,659
A.QUAL	0,475	2,105
A.ALOC	0,423	2,363
A.MARC	0,375	2,670
A.RISC	0,580	1,725
T.MARK	0,275	3,638
T.INOV	0,293	3,416
T.COMP	0,387	2,585
T.AUTO	0,286	3,502
T.CONH	0,344	2,909
H.SATI	0,326	3,065
H.SATI	0,387	2,581
H.OCUP	0,258	3,881
H.DIAR	0,307	3,260
n = 274		

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Tabela 4 apresenta que todas as variáveis estão satisfatórias em relação aos testes de Tolerância e VIF. Para o teste de Tolerância os valores oscilam entre 0,258 (H.OCUP) e 0,722 (D.COMU), e para o teste de VIF os valores oscilam entre 1,386 (D.COMU) e 3,881 (H.OCUP), inversamente similares.

3.7.3.4 Homocedasticidade

O teste de homocedasticidade é amplamente utilizado para análise de variância (ANOVA), em que há uma verificação de erros que possam existir com uma variância comum. Similar ao teste de linearidade, utiliza gráficos de dispersão para a sua análise (HAIR JR. et al., 2009). Entretanto, este teste se refere à suposição e a variáveis dependentes e independentes, como por exemplo o teste de variáveis independentes relacionadas ao sexo ou à idade dos entrevistados (variáveis dependentes) (MALHOTRA, 2012). Neste trabalho, todas as variáveis investigadas são independentes e não há variáveis dependentes e/ou de delimitação/identificação da amostra pesquisada. Para tanto, o teste de homocedasticidade não se torna relevante para ser aplicado aos resultados da pesquisa.

3.7.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

O modelo de estudo proposto busca verificar a relação das variáveis e o teste das hipóteses criadas, formadas a partir do referencial teórico. Para tanto, este pressuposto conduz para a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) (do inglês *Structural Equation Modeling* – SEM), que consiste em uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral, muito usada em estudos nas Ciências Humanas e Sociais (NEVES, 2018). Esta modelagem combina análise fatorial e regressão múltipla, dentre outros processos estatísticos (BYRNE, 2010; KLINE, 2011; WEST; TAYLOR; WU, 2012).

Por meio da MEE, é possível desenvolver construções teóricas que derivam constructos latentes, os quais têm a sua relação testada por coeficientes de regressão ou coeficientes de trajetória entre variáveis observadas e/ou latentes (NEVES, 2018). Dessa forma, o modelo de equações estruturais apresenta uma estrutura de covariâncias entre as variáveis observadas (BYRNE, 2010; KLINE, 2011; WEST; TAYLOR; WU, 2012).

De acordo com Byrne (2010), a Modelagem de Equações Estruturais inicialmente apresenta processos causais do estudo representados em equações estruturais (ou regressões), e, conseqüentemente, permite que relações estruturais possam ser apresentadas graficamente, proporcionando um modelo conceitual sobre a teoria em investigação. Para tanto, a MEE é composta por um conjunto de

procedimentos (HAIR JR. et al., 2009). O crescente interesse nesta modelagem está pautado em fornecer um método direto para trabalhar com múltiplas relações ao mesmo tempo, com eficiência estatística, e favorecer a avaliação em relações em âmbito geral, provendo uma transição entre análise exploratória para análise confirmatória (HAIR JR. et al., 2009; NEVES, 2018).

Para a sua aplicação, Hair Jr. et al. (2009) indicam três estratégias: primeiramente uma de modelagem confirmatória ou de confirmação, em que o pesquisador apresenta um único modelo e avalia a sua significância estatística; em seguida expõe uma estratégia de modelos concorrentes ou de comparação, para poder identificar e testar modelos concorrentes (rivais) e que representam relações causais diferentes; e, por fim, uma estratégia de desenvolvimento de modelos, em que há a proposição de um modelo inicial, com o objetivo de aprimorá-lo e refiná-lo, após a modificação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR JR. et al., 2009). Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de propor um modelo teórico a partir do uso das capacidades dinâmicas no desempenho de empresas do setor hoteleiro de Gramado.

As etapas para a implementação da MEE são sugeridas por diversos autores (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; WEST; TAYLOR; WU, 2012; NEVES, 2018) e são apresentadas no Quadro 25.

Quadro 25 – Etapas para a Modelagem de Equações Estruturais

No	Etapas	Ações para o estudo
1	Desenvolvimento de um modelo teórico	Construção de variáveis e indicadores
2	Especificação do modelo de mensuração	Apresentação das relações propostas no modelo teórico
3	Apresentação do Diagrama de Caminhos (<i>Path Diagram</i>) com as relações causais entre os constructos	Formação de gráfico com modelo estrutural
4	Escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos	Máxima Verossimilhança (<i>Maximum Likelihood – ML</i>) e Mínimos Quadrados Generalizados (<i>Generalized Least Squares – GLS</i>)
5	Seleção das medidas de ajuste do modelo	Medidas de ajuste absoluto (<i>Goodness-of-fit Index - GFI</i> e <i>Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA</i>); medidas de ajuste incremental ou comparativo (<i>Adjusted Goodness-of-fit Index - AGFI</i> , <i>Tucker-Lewis Index - TLI</i> ou <i>Nonnormed Fit Index - NNFI</i> e <i>Normed Fit Index - NFI</i>); e medida de ajuste de parcimônia (<i>CFI</i>)
6	Validação individual dos constructos	Unidimensionalidade; confiabilidade (Alpha de Cronbach); validade convergente; validade discriminante
7	Validação do modelo teórico, reespecificação do modelo teórico (se necessário), e interpretação dos resultados com as respectivas conclusões	Resultados e considerações da pesquisa

Fonte: Adaptado de Dal Bó (2016).

De acordo com a Quadro 25, a primeira etapa de desenvolvimento do modelo teórico é apresentada entre o referencial teórico (capítulo 2), relação entre os constructos (capítulo 2.5) e variáveis e indicadores (capítulo 3.2). As demais etapas para o desenvolvimento da MEE estão nas seções a seguir.

3.7.5 Especificação do modelo de mensuração

O primeiro passo para aplicação da MEE está em especificar o modelo a ser estimado e testado (HOYLE, 2012). Para tanto, neste capítulo se expõe o caminho das equações que definem os parâmetros do modelo proposto, bem como as relações das variáveis testadas (KLINE, 2011). A partir do modelo teórico proposto, segue-se para a especificação do modelo, que resulta nas equações estruturais representadas pelo Diagrama de Caminhos (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Para tanto, as relações propostas são apresentadas no Quadro 26.

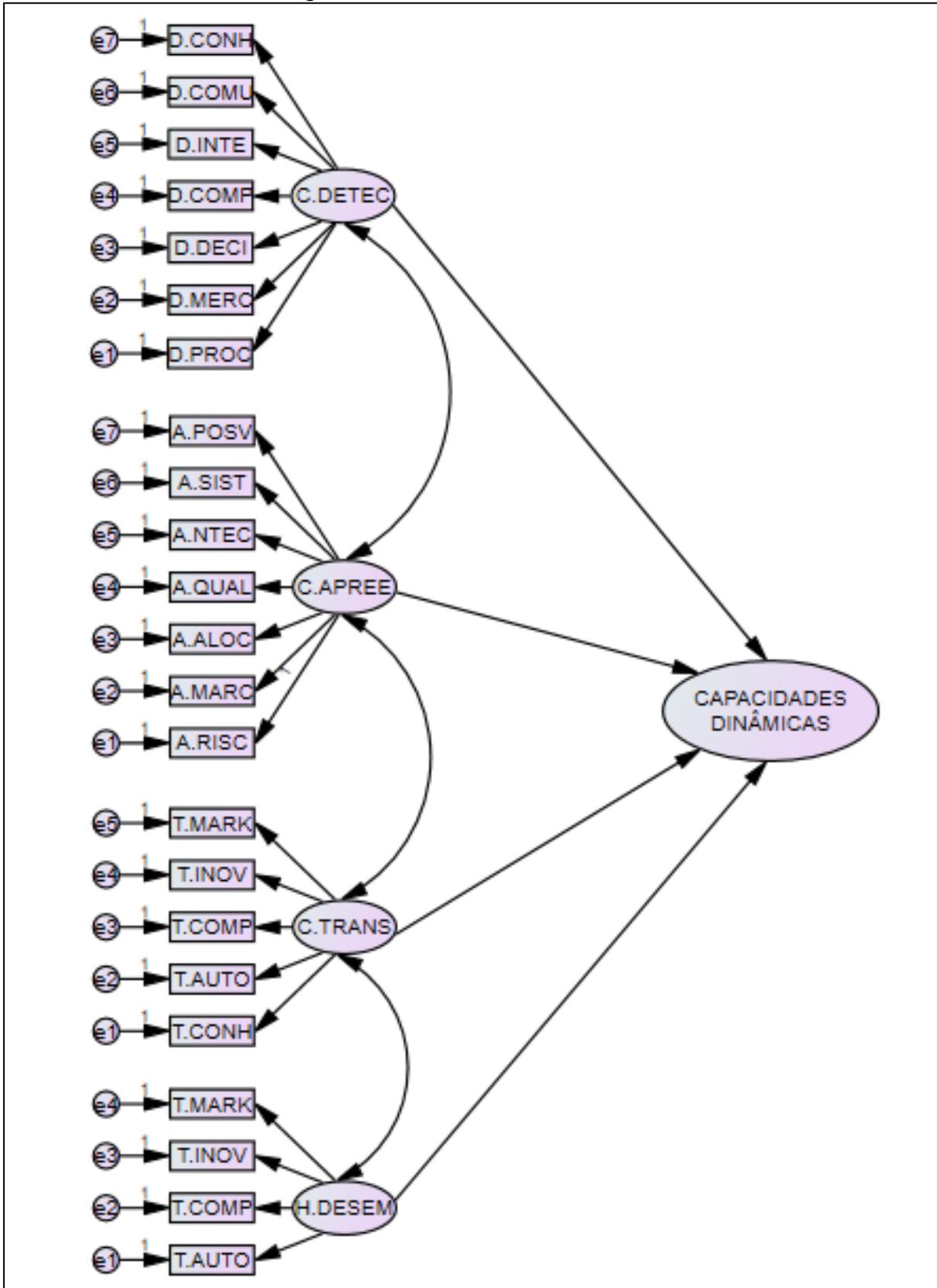
Quadro 26 – Relações entre os constructos

No	Constructo	Caminho relacional	Referência
1	Capacidade de detecção	C.DETEC para C.DINAM	Capítulo 3.2
2	Capacidade de apreensão	C.APREE para C.DINAM	Capítulo 3.2
3	Capacidade de transformação	C.TRANS para C.DINAM	Capítulo 3.2
4	Desempenho hoteleiro	H.DESEM para C.DINAM	Capítulo 3.2

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O diagrama que representa o conjunto entre as inter-relações de dependência e os constructos compõe o modelo estrutural teórico (HAIR JR. et al., 2010; NEVES, 2018). Para tanto, o modelo de mensuração apresenta a relação de cada variável observável com os constructos que integram o modelo, evidenciando o teste entre estas relações (HAIR JR. et al., 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). A Figura 23 apresenta o modelo teórico proposto testado, com constructos e suas variáveis observáveis (ou indicadores):

Figura 23 - Modelo teórico testado



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Figura 23 expõe a direção da causalidade entre os constructos (variáveis latentes) e os indicadores (variáveis observáveis), seja com modelos refletivos ou formativos (HAIR JR. et al., 2010). A escolha do modelo deve considerar os aspectos teóricos em proposição, bem como ponderar as direções causais entre as variáveis. Modelos refletivos indicam a causalidade das variáveis medidas e que o erro é resultado da falta de capacidade em explicá-las integralmente (NEVES, 2018). Diamantopoulos e Winklhofer (2001) destacam que é possível trocar variáveis refletivas sem mudar a essência do constructo. Entretanto, para Hair Jr. et al. (2010), a teoria formativa de mensuração indica que as variáveis medidas são as causas do construto e são interpretadas como índices. Dessa forma, cada indicador simboliza uma causa do construto. Com isso, não precisam ter consistência interna e nem serem altamente correlacionados, completam os autores.

De acordo com a metodologia proposta neste estudo, foi definido que o modelo testado é refletivo, de acordo com os seguintes critérios (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001): (1) a direção da causalidade partindo do construto (variável latente) para o indicador (variável observável); (2) a correlação e consistência interna das variáveis observáveis; (3) o fato de que a inclusão ou a eliminação de variáveis não altera o significado do construto; e (4) a melhor aceitação dos *softwares* que operacionalizam a MEE.

3.7.6 Matriz de entrada de dados e método de estimação do modelo

A entrada de dados em Modelagem de Equações Estruturais pode ser feita de duas formas, pela matriz de covariância ou pela matriz de correlações (HAIR JR. et al, 2009; KLINE, 2011). Os autores acrescentam que a matriz de covariância expõe a vantagem de possibilitar comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, diferentemente dos modelos estimados com a matriz de correlações, que não oferece esta opção. A matriz de correlações é muito utilizada quando o objetivo for apenas compreender o padrão de relações entre os constructos, sem explicar a variância total (HAIR JR. et al., 2009; HOYLE, 2012). A matriz de covariância permite o teste da teoria com o intuito de confirmar as relações causais (HAIR JR. et al., 2009; HOYLE, 2012). Dessa forma, optou-se pela matriz de covariância.

Para a estimação de parâmetros em MEE, há diversas técnicas disponíveis, sendo que as mais utilizadas na literatura são a da Máxima Verossimilhança

(*Maximum Likelihood* – ML) e a dos Mínimos Quadrados Generalizados (*Generalized Least Squares* – GLS), pois ambas presumem a normalidade dos dados e que as variáveis são contínuas (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Mesmo com condições analíticas não ideais, Kline (2011) indica que o método de estimação de ML tem sido utilizado por muitos pesquisadores por apresentar um desempenho adequado. Corroboram Curran et al. (2003) ao indicar que este é priorizado no cálculo dos índices de ajustamento de modelos por ser robusto. Dessa forma, optou-se pelo método da Máxima Verossimilhança.

3.7.7 Seleção das medidas de ajuste

Por sua natureza confirmatória (NEVES, 2018), a MEE proporciona a verificação de como as estimativas implícitas do modelo coincidem com as variâncias, covariâncias e médias dos dados observados (WEST; TAYLOR; WU, 2012). Ou seja, é necessário verificar se o modelo proposto proporciona um ajuste adequado dos dados. Para isto, existem inúmeras medidas estatísticas, e novas técnicas estão sendo desenvolvidas constantemente (KLINE, 2011; HOYLE, 2012).

O teste mais robusto para ajuste de MEE é o teste do qui-quadrado (χ^2): teste de significância da hipótese nula (*Null Hypothesis Significance Test* – NHST). Entretanto, há uma grande sensibilidade à discrepância dos valores esperados conforme aumenta o tamanho da amostra (WEST; TAYLOR; WU, 2012), o que o torna inadequado para este estudo, que possui amostra de mais de 250 casos e há 20 casos de *outliers* junto ao total da amostra (274).

Dessa forma, neste estudo optou-se por utilizar três categorias de ajuste: (1) medidas de ajuste absoluto (GFI e RMSEA); (2) medidas de ajuste incremental ou comparativo (AGFI, TLI ou NNFI e NFI); e (3) uma medida de ajuste de parcimônia (CFI). Estas categorias não são mutuamente excludentes (KLINE, 2011).

Os resultados das proporções das covariâncias da matriz de dados, explicadas pelo modelo, são interpretados a partir das medidas de ajuste absoluto, ou seja, se o valor de uma medida de ajuste absoluto for 0,90, é possível indicar que o modelo explica 90% da covariância observada (DAL BÓ, 2016). Para tanto, com base em diversos autores (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; HOYLE, 2012), o Quadro 27 apresenta o detalhamento das categorias de ajuste utilizadas.

Quadro 27 – Categorias de ajuste para MEE

No.	Medidas de ajuste	Detalhamento
1	GFI (<i>Goodness-of-fit Index</i> ou Índice de Qualidade de Ajuste)	Indicador que representa o grau de ajustamento geral do modelo, sendo uma medida não padronizada que compara os resíduos da matriz observada e estimada. Seu valor pode variar entre 0 e 1, sendo que o 1 indica um ajuste perfeito. Entretanto, os valores iguais ou superiores a 0,90 indicam um bom ajuste do modelo;
2	AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste)	Compreende uma extensão do GFI, ajustado pela relação entre os graus de liberdade (GL) do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo. Estima-se que os valores acima de 0,90 indicam um bom ajustamento;
3	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação)	Medida que procura corrigir a tendência que o teste de qui-quadrado tem em rejeitar os modelos especificados em grandes amostras. Representa a diferença entre as matrizes observadas e estimadas de acordo com os graus de liberdade (GL) alcançados. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis;
4	TLI (Tucker-Lewis <i>Index</i> ou Índice de Tucker-Lewis) ou NNFI (<i>Nonnormed Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Não-normado)	Combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo, envolvendo uma comparação matemática. Os valores variam entre 0 e 1 e são considerados como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,90;
5	NFI (<i>Normed Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Normado)	Representa a proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo estimado em relação ao modelo nulo, ou seja, trata-se da comparação do qui-quadrado entre estes modelos. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90;
6	CFI (<i>Comparative Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Comparativo)	Medida comparativa entre os modelos estimado e nulo. Esta medida provém de uma estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra, sendo recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo em teste. Os valores aceitáveis são iguais ou superiores a 0,90.

Fonte: Elaborado a partir de Dal Bó (2016, p. 91).

Dal Bó (2016) indica que o resultado positivo na relação dos resultados não consiste em si algo impressionante. Isso porque o verdadeiro sucesso em MEE é determinado pelo fato da análise tratar de questões teóricas. Para tanto, é preciso considerar também sua razoabilidade, sua contribuição teórica e seu significado empírico (KLINE, 2011; DAL BÓ, 2016).

3.7.8 Validação individual dos constructos

Previamente à validação do modelo integrado, faz-se necessário avaliar os constructos individualmente (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). A validação de cada constructo apresenta o quanto a mensuração de variáveis representa o constructo latente proposto (GARVER; MENTZER, 1999; BYRNE, 2010). A fim de validar individualmente os constructos, optou-se pelos testes de

unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante, descritos a seguir.

3.7.8.1 Unidimensionalidade

Medidas unidimensionais se encontram em indicadores que carregam apenas um fator, ou seja, é encontrado em um constructo subjacente ou que represente o grau no qual as variáveis ou indicadores avaliados representem uma variável latente ou constructo (KLINE, 2011). Para tanto, a unidimensionalidade é atingida quando as variáveis de um construto têm ajuste aceitável em apenas um único fator, e para isto, as medidas base de análise se apresentam quando os constructos tenham resíduo igual ou menor a 2,58, a partir de um nível de significância de 0,05 (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR JR. et al., 2009).

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é o procedimento mais recomendado para análise da unidimensionalidade, pois explora os dados e fornece a informação de quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, por meio de cargas fatoriais (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Autores (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA, 2012) sugerem a realização da AFE pelo método de componentes principais, com rotação ortogonal Varimax para cada construto, a qual apresenta a maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores. Este teste adotado está na Tabela 5, juntamente com a análise de confiabilidade.

3.7.8.2 Confiabilidade

O alto nível de intercorrelação apresentado por variáveis observáveis indica o quanto estes indicadores podem representar um determinado constructo (HAIR JR. et al., 2009). Dessa forma, a confiabilidade representa a consistência das variáveis em relação ao constructo que se pretende medir, por meio da média da consistência interna. Diversos autores (MALHOTRA, 2012; WEST; TAYLOR; WU, 2012; AKANIME; YAMAMOTO, 2013; TABACHNICK; FIDELL, 2013; NEVES, 2018) indicam o Alfa de Cronbach como o teste mais adequado para verificação da confiabilidade da consistência interna. Entretanto, há autores que indicam ser preocupante esta verificação por presumir que os itens da escala são unidimensionais e todos os itens são igualmente correlacionados. Para tanto, somou-se à análise do Alpha de

Cronbach a confiabilidade de construto – ou confiabilidade composta – e a variância extraída (GARVER; MENTZER, 1999; MATTHIENSEN, 2011; DAL BÓ, 2016).

Resultados do Alfa de Cronbach entre 0 a 0,20 indicam que a confiabilidade é pequena ou muito fraca; valores entre 0,21 a 0,40 indicam confiabilidade razoável; valores de 0,41 a 0,60 indicam moderada; valores de 0,61 a 0,80 confiabilidade substancial, e para confiabilidade quase perfeita valores entre 0,81 a 1,00 (LANDIS, 1977). A confiabilidade composta presume que valores acima de 0,70 são aceitáveis, e para a variância extraída (apresentada na Tabela 5) a orientação consiste em que o valor deva ser igual ou superior a 0,5 (GARVER; MENTZER, 1999).

Tabela 5 – Variância explicada e Alpha de Cronbach

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Capacidade de Detecção	D.PROC	0,663	43,31	0,770
	D.MERC	0,601		
	D.DECI	0,670		
	D.COMP	0,624		
	D.INTE	0,635		
	D.COMU	0,494		
	D.CONH	0,570		
Capacidade de Apreensão	A.POSV	0,533	52,61	0,849
	A.SIST	0,720		
	A.NTEC	0,704		
	A.QUAL	0,615		
	A.ALOC	0,658		
	A.MARC	0,588		
	A.RISC	0,564		
Capacidade de Transformação	T.MARK	0,746	68,16	0,878
	T.INOV	0,765		
	T.COMP	0,623		
	T.AUTO	0,699		
	T.CONH	0,603		
Desempenho Hoteleiro	H.SATI	0,665	71,72	0,865
	H.FIDE	0,664		
	H.OCUP	0,744		
	H.DIAR	0,725		

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Tabela 5 evidencia os indicadores com comunalidades superiores a 0,50, bem como os valores de cargas fatoriais, variância explicada e confiabilidade pelo Alfa

de Cronbach dentro dos limites recomendados pela literatura. O total da variância explicada na AFE foi de 64,67.

Em seguida foi realizado o teste de Bartlett, que apresentou que as correlações foram significantes ao nível 0,000 e, também, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com resultado de 0,930, dentro da normalidade para as recomendações existentes na literatura (HAIR JR. et al., 2010; MALHOTRA, 2012).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados apresentados possuem uma conotação de respostas positivistas, favorecendo a concordância com as afirmações, o que vai ao encontro da proposta do problema de pesquisa pelo um olhar positivista (YIN, 2015) sobre a relação entre as capacidades dinâmicas e o modelo teórico proposto. Entretanto, o positivismo apresentado pode ofuscar análises mais críticas (BENI; MOESCH, 2017) que possam ser importantes para a melhora no desempenho das empresas, como corroboram Teece (2007, 2009, 2014a, 2014b), Wang e Ahmed (2007), Pavlou e Sawy (2011).

Nesta seção, inicialmente, aborda-se a caracterização dos dados e, em seguida, há elementos que buscam a validação final do modelo teórico proposto por meio da MEE (KLINE, 2011; AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA, 2012; WEST; TAYLOR; WU, 2012; AKANIME; YAMAMOTO, 2013; TABACHNICK; FIDELL, 2013; NEVES, 2018).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este capítulo inicia-se com a caracterização dos hotéis entrevistados a partir do questionário voltado aos gestores (disponível no Apêndice B), no qual houve um total de 38 hotéis participantes. Entretanto, dois hotéis estavam fora do padrão *middle scale* e foram retirados da amostra, restando 36 hotéis válidos. O total de questionários válidos na pesquisa a gestores e colaboradores (disponível no Apêndice C) resultou em 281 respostas, sendo 274 respostas válidas com a retirada dos dois hotéis que não se encaixavam no perfil do universo de pesquisa.

Para caracterização do perfil da amostra, no questionário exclusivo ao gestores, foi solicitada a quantidade de quartos disponível nos hotéis, com exclusão de participantes que possuíssem menos que 25 quartos⁷¹. A Tabela 6 a seguir apresenta a distribuição dos hotéis entrevistados conforme a quantidade de quartos.

⁷¹ O objetivo inicial do questionário era de excluir hotéis que possuíssem menos que 30 apartamentos, pois poderiam ser enquadrados como pousadas e não como hotéis (SBCLASS, 2020). Entretanto, ao verificar a quantidade de quartos disponíveis nos hotéis entrevistados, nenhum abaixo de 30 quartos possuía menos que 25 apartamentos. Para tanto, o número estipulado para corte da amostra foi reduzido para 25 apartamentos, com o intuito de ter mais hotéis participantes na pesquisa.

Tabela 6 – Quantidade de quartos por hotel

Quartos por hotel	Número de hotéis	Porcentagem
De 25 a 30 UHs	6	16,7%
De 31 a 59 UHs	11	30,6%
De 60 a 89 UHs	7	19,4%
Mais de 90 UHs	12	33,3%
TOTAL	36	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Do total de hotéis respondentes, é possível observar na Tabela 6 que há uma pequena parcela com menos de 30 unidades habitacionais: seis ou 16,7%. A maior parcela de entrevistados possui de 31 a 89 UHs, que corresponde a 50% da amostra, mas há uma parcela relevante de 33,3% com mais de 90 UHs. As duas maiores parcelas, entre os hotéis entrevistados, mostram uma polaridade no tamanho dos empreendimentos hoteleiros, sem haver uma distribuição homogênea entre a amostra. Ao mesmo tempo, os hotéis com mais de 90 UHs podem indicar um aumento de equipamentos de grande porte para a Região das Hortênsias, o que é corroborado com as notícias dos novos lançamentos de empreendimentos hoteleiros, conforme informações disponíveis no Apêndice G.

No questionário aos gestores⁷², as perguntas efetuadas buscavam descobrir informações sobre o desempenho dos hotéis, a partir dos índices sobre a diária média, a ocupação média, e o RevPar, entre os anos de 2019 e 2020 (HAYES; MINEMEIER, 2005; BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007; FOHB, 2019). Optou-se por solicitar respostas entre os dois anos devido à crise ocasionada pela pandemia do Coronavírus, uma vez que esta interferiu diretamente no desempenho dos empreendimentos turísticos no ano de 2020 (WTTC, 2020; ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021). Dessa forma, investigar dados do ano anterior se torna relevante para a análise do comportamento dos hotéis e do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, mesmo em ambientes de constante mudança (TEECE, 2014b).

A Tabela 7 apresenta o comportamento da diária média dos hotéis nos anos de 2019 e 2020. Inicialmente, é possível identificar que, no ano 2019, há 33

⁷² O questionário aos gestores possuiu perguntas voltadas das o desempenho econômico dos empreendimentos hoteleiros entre os anos de 2019 e 2020. Estes dados se somaram ao questionário geral sobre as capacidades dinâmicas enviado a todos, gestores e demais funcionários em diversos setores. Disponível no Apêndice B.

empreendimentos, ou 91,7% da amostra, com diárias médias entre R\$ 200,00 e R\$ 599,00. Para 2020, neste mesmo patamar de diária média, há um total de 31 hotéis que compõem 86,1% do total. Isso representa uma saída de dois hotéis desta faixa, os quais tiveram a sua diária média reduzida, pois em 2019 havia apenas um hotel (2,8% da amostra) com diária média até R\$ 199,00, mas em 2020 este número subiu para três (8,3% da amostra), possivelmente afetados pela crise no setor turístico (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021) que forçou a redução de preços.

Tabela 7 – Diária média dos hotéis em 2019 e 2020

Diária média	Ano de 2019	Porcentagem	Ano de 2020	Porcentagem
Até R\$ 199,00	1	2,8%	3	8,3%
De R\$ 200,00 a R\$ 399,00	24	66,7%	23	63,9%
De R\$ 400,00 a R\$ 599,00	9	25,0%	8	22,2%
De R\$ 600,00 a R\$ 799,00	0	0,0%	0	0,0%
Mais de R\$ 800,00	2	5,6%	2	5,6%
TOTAL	36	100%	36	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

No outro extremo dos resultados expostos na Tabela 7, é possível verificar que apenas dois hotéis (5,6%) possuíam diária média acima de R\$ 800,00 em 2019, o que se manteve para 2020. Dessa forma, é possível estimar que a crise do Coronavírus pode não ter interferido em segmentos de mercado para classes sociais mais altas e/ou para o turismo de luxo (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021). A maior parcela dos entrevistados, 24 hotéis (66,7% da amostra) em 2019, e 23 em 2020 (63,9%), esteve próxima da diária média do setor em 2018 no Brasil, que foi de R\$ 227,00 entre todos, mas de R\$ 292,00 para hotéis *middle scale* com diárias médias entre R\$ 234,00 e R\$ 398,00 (FOHB, 2019).

A Tabela 8 apresenta dados sobre a ocupação média entre os anos de 2019 e 2020 e corrobora para a análise do comportamento apresentado pela Tabela 7 sobre a diária média. É possível observar na Tabela 8 que, em 2019, grande parcela dos hotéis entrevistados (30 ou 83,3% da amostra), tiveram 50% de ocupação ou mais, sendo que 12 hotéis (33,3% da amostra) tiveram mais que 70% de ocupação. Entretanto, este comportamento mudou consideravelmente no ano de 2020, no qual a grande parcela dos hotéis entrevistados, 83,3% da amostra, tiveram até 49% de ocupação, e mais da metade dos entrevistados (55,6%) teve entre 30% e 49% de

ocupação. É possível observar a mudança entre 2019 e 2020 ocasionada pela crise do Coronavírus, que interferiu na diária média e na ocupação dos hotéis (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021).

Tabela 8 – Ocupação média dos hotéis em 2019 e 2020

Ocupação média	Ano de 2019	Porcentagem	Ano de 2020	Porcentagem
Até 29%	0	0,0%	10	27,8%
De 30% a 49%	6	16,7%	20	55,6%
De 50% a 69%	18	50,0%	5	13,9%
Mais de 70%	12	33,3%	1	2,8%
TOTAL	36	100%	36	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Tabela 8 também evidencia que, em 2019, não houve hotéis com menos de 30% de ocupação, o que demonstra um ano de alta demanda de hóspedes. Entretanto, em 2020, praticamente um terço da amostra (27,8%) teve até 29% de ocupação, o que pode expor a dificuldade enfrentada pelos equipamentos hoteleiros que operaram com constante prejuízo (WTTC, 2020), pois é comumente informado que o ponto de equilíbrio de hotéis gira em torno de 32% de ocupação a diárias médias rentáveis⁷³. A ocupação média do setor, em 2018, no Brasil, foi de 57,9% entre todos hotéis, sendo que para os *middle scale* com diárias médias entre R\$ 234,00 e R\$ 398,00 (FOHB, 2019), a ocupação média foi de 58,8%. Portanto, a maior parte da amostra teve ocupação média superior à média nacional em 2019, mas em 2020 esteve abaixo da média nacional de 2018, conforme FOHB (2019).

Na Tabela 9 há o detalhamento das respostas dos hotéis entrevistados quanto ao desempenho do RevPar⁷⁴ nos anos de 2019 e 2020, em que o comportamento dos dados está alinhado ao comportamento da diária média e da ocupação média das Tabelas 7 e 8. Inicialmente, é possível destacar maiores resultados que estão

⁷³ Conforme opiniões de mercado e o que é comumente divulgado, entre os hotéis entrevistados sem referências oficiais, indica-se que, para um ponto de equilíbrio geral em meios de hospedagens, o ideal é ter custos operacionais que correspondam a um terço do hotel na sua ocupação máxima, ou seja, ter um custo de 32% a 33% para a operação do meio de hospedagem ser rentável. Para se obter diárias rentáveis o ideal é ter ocupação superior a 33% e tarifas que busquem tal ocupação, flutuando o valor das mesmas para obter uma relação entre ocupação e diária média que possa prover receitas.

⁷⁴ Disponível no Quadro 13, onde se apresenta que é formado a partir da combinação de taxa de ocupação e da diária média. Este índice evidencia a ociosidade dos apartamentos, pois utiliza todas as UHs do empreendimento, tendo incorporado o custo das UHs não utilizadas.

expostos na Tabela 9, em que, no ano de 2019, a maior parte dos entrevistados, 16 hotéis ou 44,4% da amostra, teve RevPar acima de R\$ 201,00, e, em 2020, a maior parcela dos entrevistados, 26 hotéis ou 72,2% da amostra, teve esta receita entre R\$51,00 e R\$ 150,00, apresentando uma significativa redução.

Tabela 9 – RevPar dos hotéis em 2019 e 2020

RevPAR	Ano de 2019	Porcentagem	Ano de 2020	Porcentagem
Até R\$ 50,00	2	5,6%	3	8,3%
De R\$ 51,00 até R\$ 100,00	3	8,3%	13	36,1%
De R\$ 101,00 até R\$ 150,00	9	25,0%	13	36,1%
De R\$ 151,00 até R\$ 200,00	6	16,7%	4	11,1%
Acima de R\$ 201,00	16	44,4%	3	8,3%
TOTAL	36	100%	36	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Tabela 9 evidencia que, em 2019, a maior parte dos entrevistados, 31 hotéis ou 86,1% da amostra, teve RevPar acima de R\$ 101,00. É possível verificar que tal ano proveu uma rentabilidade relevante à maior parte dos equipamentos hoteleiros. Em 2020, o comportamento do RevPar dos hotéis mudou bastante, no qual é possível observar que a maioria dos entrevistados, 29 hotéis ou 80,6% da mostra, tiveram tal receita de até R\$ 150,00. Conforme dados do FOHB (2019), para o ano de 2018, a média de RevPar para os hotéis no Brasil foi de R\$ 132,00 e, para hotéis *middle scale* com diárias médias entre R\$ 234,00 e R\$ 398,00 (FOHB, 2019), a média do RevPar foi de R\$ 172,00. Dessa forma, é possível observar o alinhamento deste comportamento, entre 2019 e 2020, ao da diária média e ao da ocupação média dos hotéis entrevistados, refletindo as dificuldades enfrentadas no setor devido à crise do Coronavírus (WTTTC, 2020; ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021).

No questionário sobre a utilização de capacidades dinâmicas voltado para todos os hotéis, líderes e liderados, a primeira pergunta era destinada a identificar o hotel participante, e a segunda, o nível hierárquico do respondente. Dessa forma, é possível evidenciar na Tabela 10 que, dentre as 274 repostas válidas, a média por hotel foi de 7,61, tendo o primeiro hotel com o maior número: 37 respostas, e, no outro extremo, três hotéis com apenas uma resposta.

Tabela 10 – Distribuição das respostas por hotel

Hotel	Respostas	Percentual
1	37	13,5%
2	22	8,0%
3	19	6,9%
4	18	6,6%
5	18	6,6%
6	16	5,8%
7	14	5,1%
8	13	4,7%
9	13	4,7%
10	11	4,0%
11	9	3,3%
12	9	3,3%
13	6	2,2%
14	6	2,2%
15	5	1,8%
16	4	1,5%
17	4	1,5%
18	4	1,5%
19	4	1,5%
20	3	1,1%
21	3	1,1%
22	3	1,1%
23	3	1,1%
24	3	1,1%
25	3	1,1%
26	3	1,1%
27	3	1,1%
28	3	1,1%
29	3	1,1%
30	3	1,1%
31	2	0,7%
32	2	0,7%
33	2	0,7%
34	1	0,4%
35	1	0,4%
36	1	0,4%
TOTAL	274	100,0%
MÉDIA	7,61	

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Tabela 10 também apresenta que os 10 primeiros hotéis tiveram uma participação de 66,1% no total de respostas da pesquisa, e o restante dos hotéis (20), de 33,9%. Este dado pode evidenciar a dificuldade em obter respostas das empresas hoteleiras, principalmente um número maior de respostas por hotel.

A Tabela 11 apresenta os níveis hierárquicos e a quantidade de respostas obtidas, sendo que 15 respostas, ou 5,5% da amostra, foram de respondentes de nível estratégico, como diretores, proprietários ou similar. Houve 31 respostas, ou 11,3% da amostra, com respostas de nível gerencial e/ou supervisão, para cargos que exercem liderança sobre outros funcionários. Por fim, a grande parcela dos respondentes é de cargos de atendimento e/ou operacional, com 228 respostas, ou 83,2% da amostra. Dentre estes cargos de atendimento ou operacional estão: recepcionistas, camareiras, garçons, auxiliares administrativos, dentre outros (PETROCHI, 2014).

Tabela 11 – Níveis hierárquicos dos entrevistados

Nível Hierárquico	Respostas	Percentual
Direção ou Estratégico	15	5,5%
Gerência ou Supervisão	31	11,3%
Atendimento ou Operacional	228	83,2%
TOTAL	274	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

De acordo com as tabelas expostas, foi possível traçar o perfil da amostra dos hotéis entrevistados, verificando que a maior parte dos respondentes são de cargos de atendimento ou operacional. Esta constatação corrobora para o teste do modelo teórico que avalia as capacidades dinâmicas em toda a empresa, principalmente em cargos que possuem contato direto com o cliente (TEECE, 2014a).

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS

Para apresentar e avaliar o padrão médio de respostas dos entrevistados em relação aos indicadores, foram calculados os valores mínimos e máximos em cada resposta, bem como a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis observáveis (tendo como base escalas do tipo Likert de cinco pontos). A seguir há destaque para pontos importantes que podem ser observados nos resultados expostos na Tabela 12.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas

Constructos	Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade de Detecção	D.PROC	2	5	4,62	0,631
	D.MERC	2	5	4,41	0,812
	D.DECI	1	5	4,07	0,992
	D.COMP	1	5	4,39	0,855
	D.INTE	1	5	4,19	0,862
	D.COMU	1	5	4,60	0,731
	D.CONH	1	5	4,37	0,873
Capacidade de Apreensão	A.POSV	1	5	4,27	0,869
	A.SIST	1	5	4,15	0,983
	A.NTEC	1	5	4,15	1,031
	A.QUAL	1	5	4,09	0,902
	A.ALOC	1	5	4,05	0,946
	A.MARC	2	5	4,39	0,871
	A.RISC	1	5	4,59	0,581
Capacidade de Transformação	T.MARK	1	5	4,38	0,858
	T.INOV	2	5	4,44	0,745
	T.COMP	1	5	4,36	0,833
	T.AUTO	1	5	4,14	0,985
	T.CONH	1	5	4,24	0,970
Desempenho Hoteleiro	H.SATI	2	5	4,32	0,886
	H.FIDE	1	5	4,24	1,008
	H.OCUP	1	5	3,72	1,209
	H.DIAR	1	5	3,53	1,255
n = 274					

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

É possível identificar que 91,3% dos valores das médias das variáveis observáveis possuem um valor superior a quatro. Apenas as duas últimas variáveis observáveis possuem o valor de suas médias abaixo de quatro, sendo a variável H.OCUP, que mede a ocupação média dos empreendimentos em relação aos concorrentes, com valor de média de 3,72, e a variável H.DIAR, que mede a diária média do hotel em relação aos concorrentes, com valor de média de 3,53. Estes valores podem indicar diferentes percepções e opiniões dos entrevistados perante o desempenho do empreendimento hoteleiro quanto à ocupação média e à diária média (PETROCCHI, 2007).

No lado oposto, é possível observar que as variáveis D.PROC possuem um valor de média de 4,63, o maior da amostra. Esta variável observável buscou medir a capacidade de gestão de conhecimento (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2013) por meio de criação, implementação, desenvolvimento e motivação na utilização de manuais, rotinas e processos próprios. A partir do resultado, é possível inferir que há processos de desenvolvimento de gestão de conhecimento nos empreendimentos entrevistados.

A variável D.COMU, que buscou avaliar canais de integração e comunicação, também possui um valor de média alto, de 4,60. Dessa forma, é possível observar que há canais de comunicação efetivos nas empresas entrevistadas, o que é importante para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014). A variável observável A.RISC possui um valor de média de 4,59, muito próximo aos valores mais altos identificados. Esta variável buscou medir a capacidade de evitar potenciais riscos, o que pode ser identificado como relevante entre todos os entrevistados. As demais variáveis observáveis oscilam com valores de média entre 4,44 (T.INOV) e 4,05 (A.ALOC). Entretanto, todos com valores de média próximos, acima de quatro.

Com relação aos valores de desvio padrão (AKANIME; YAMAMOTO, 2013; TABACHNICK; FIDELL, 2013; NEVES, 2018), é possível observar que o comportamento dos resultados extremos das variáveis observáveis é similar ao valor das médias, ou seja, os valores mais altos e mais baixos de desvio padrão se encontram nas mesmas variáveis observáveis. As variáveis com maior valor de desvio padrão são H.DIAR (1,255) e H.OCUP (1,209); e os valores mais baixos para o desvio padrão estão nas variáveis D.PROC (0,631) e D.COMU (0,731).

Entretanto, é possível analisar que há outras variáveis observáveis com valores altos de desvio padrão, como na variável A.NTEC com 1,031, e na variável H.FIDE

com 1,008. A variável observável A.NTEC buscou medir a competência de obter facilmente recursos técnicos, por meio da capacidade de apreensão; e a variável H.FIDE procurou medir o nível de satisfação dos hóspedes em relação à média do setor. Dessa forma, é possível identificar uma maior oscilação nas respostas entre os entrevistados, que é proporcional ao valor identificado nas médias destas variáveis, que são de 4,15 para A.NTEC, e de 4,24 para H.FIDE.

Os resultados da estatística descritiva aplicada às variáveis que compõem os constructos do modelo teórico, e expostos na Tabela 12, resultaram em médias com variação de 4,07 a 4,62 para a capacidade de detecção; 4,05 e 4,59 para a capacidade de apreensão; 4,14 a 4,44 para a capacidade de transformação; e 3,53 a 4,32 para o desempenho hoteleiro.

4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Nesta seção há a validação do modelo teórico, que se inicia pelas medidas de ajuste, seguindo para o teste de hipóteses e apresentação de seus coeficientes de determinação.

4.3.1 Medidas de ajuste do modelo teórico

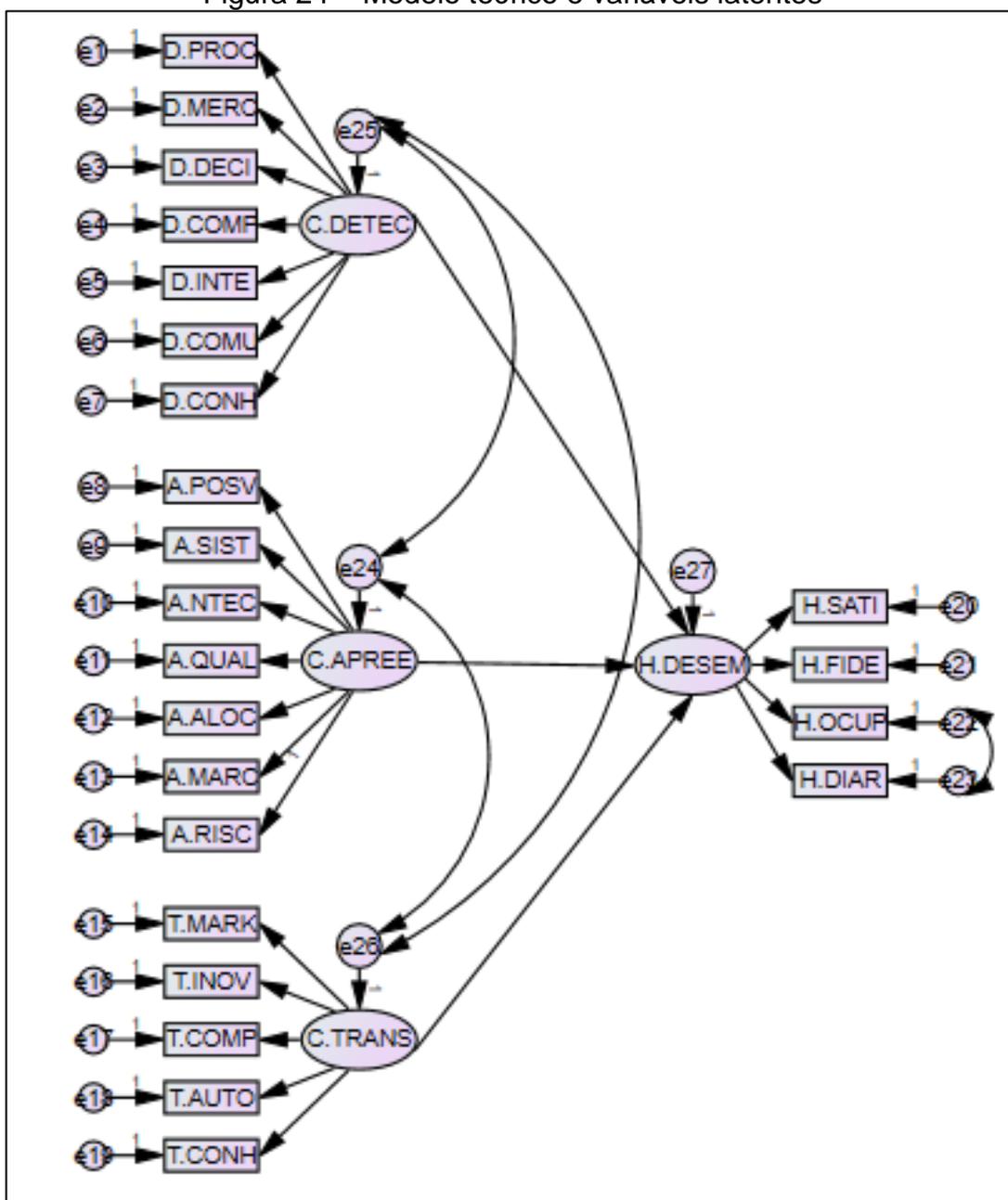
Utilizou-se a análise das medidas de ajuste, conforme Hair Jr. et al. (2009), Byrne (20210) e Kline (2011), para validação do modelo teórico, em que se observou a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada. Os autores indicam que os parâmetros relativos às cargas fatoriais e aos níveis de significância devem ser considerados para o modelo-base, quanto para modificações que se façam necessárias no modelo, com exclusão de indicadores ou compartilhamento de covariâncias (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Hair Jr. et al. (2009) acrescentam que modelos integrados, mais multifacetados do que modelos individuais, geralmente apresentam índices de ajuste mais reduzidos, fazendo o pesquisador reavaliar padrões convencionais de estimação, aceitos costumeiramente. Para tanto, a validação do modelo integrado é feita pela avaliação das relações estruturais hipotetizadas, por meio das variáveis latentes, e pela significância dos coeficientes de regressão estimados em cada equação estrutural

formada pela relação de variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2009). Este procedimento tem como característica a verificação dos índices de ajuste do modelo.

A Figura 24 apresenta o modelo teórico com as relações entre as variáveis latentes, em que são verificadas as medidas de ajuste para validação.

Figura 24 – Modelo teórico e variáveis latentes



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A Figura 24 apresenta a relação entre os constructos C.DETEC, C.APREE, C.TRANS e H.DESEM, formados pelo conjunto de variáveis latentes testadas. Na Tabela 13, é possível verificar que o resultado de RMSEA (0,062) atende ao sugerido

por Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011), em que os valores entre 0,05 e 0,08 são aceitáveis. Os índices, ou medidas, alcançados em NFI (0,872), GFI (0,750) e AGFI (0,687) apontam valores moderadamente inferiores aos indicados pela literatura (valores superiores a 0,90). O que também ocorre com os índices de ajuste TLI (0,860) e CFI (0,814), porém com valores mais próximos ao índice ideal de 0,90 (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). É possível inferir que a manutenção dos dados de *outliers* pode ter comprometido a formação dos índices de validação do modelo teórico proposto. Entretanto, optou-se por manter estas respostas por valorizarem a pluralidade da amostra pesquisada.

Tabela 13 – Medidas de ajuste do modelo teórico

Medidas ou Índices de Ajuste	Valores
GFI	0,750
AGFI	0,687
RMSEA	0,075
TLI	0,860
NFI	0,872
CFI	0,814

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Os índices de GFI, AGFI, TLI, NFI e CFI apresentaram resultados inferiores aos mínimos usualmente recomendados na literatura ($\geq 0,90$). Entretanto, é importante destacar que, para um bom ajuste do modelo teórico, faz-se necessário examinar as estimativas de variância explicada para os constructos endógenos (o teste de hipóteses) e a análise do coeficiente de determinação (R^2), conforme indicado por Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011).

4.3.2 Teste de hipóteses

O teste de hipóteses ocorre examinando a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados (HAIR JR. et al., 2009), em que o coeficiente de regressão mensura a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, e o sinal deste coeficiente indica o sentido de correlação, positiva ou negativa. Quando o coeficiente de regresso é considerável, a relação entre as duas variáveis é comprovada empiricamente (BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Para tanto, a Tabela 14 apresenta as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades.

Tabela 14 – Caminhos estruturais das variáveis dependentes

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados	<i>t-values</i>	P	Resultados
H2	C.DETEC --- H.DESEM	0,857	5,885	0,146	5,885	p<0,001	Suportada
H3	C.APREE --- H.DESEM	0,956	7,125	0,134	7,125	p<0,001	Suportada
H4	C.TRANS --- H.DESEM	0,035	1,987	0,018	1,987	p=0,047	Parcialmente suportada

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A partir do exposto na Tabela 14, é possível verificar que as hipóteses H2 e H3 foram suportadas estatisticamente, sendo para H2 (a capacidade de detecção pode desenvolver as capacidades dinâmicas), $\beta = 0,146$, $p < 0,001$; e H3 (a capacidade de apreensão pode desenvolver as capacidades dinâmicas), $\beta = 0,134$, $p < 0,001$. Entretanto, H4 (a capacidade de transformação pode desenvolver as capacidades dinâmicas) apresentou resultados fora do padrão esperado ($\beta = 0,018$, $p = 0,047$), o que resultou em hipótese parcialmente suportada.

Ao mensurar o coeficiente de determinação (R²), é possível ter mais um índice para confirmação do teste de hipóteses e, por consequência, sustentação da validação do modelo teórico proposto, uma vez que este índice estabelece a proporção da variância de uma variável dependente, sendo explicada pelas variáveis independentes (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). A Tabela 15 apresenta os coeficientes de determinação (R²) resultantes deste estudo.

Tabela 15 – Coeficientes de determinação

Construtos	Coeficientes de Determinação
C.DETEC	45,952
C.APREE	53,722
C.TRANS	61,278
H.DESEM	66,367

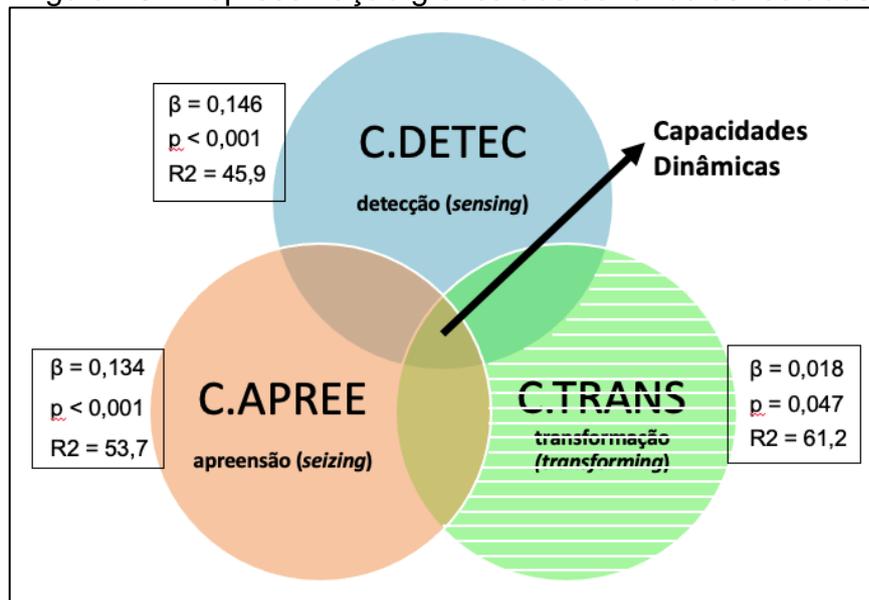
Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A partir dos coeficientes de determinação (R²) encontrados, observou-se que 45,9% da variância da capacidade de detecção é explicada por suas variáveis independentes, sendo elas: codificação do conhecimento, análise de mercado, tomada de decisão, articulação do conhecimento, grupos de trabalho, canais para integração e comunicação e experiência acumulada. A capacidade de apreensão obteve o resultado de 53,7% de sua variância, explicada pelas variáveis: atendimento ao cliente, sistemas de gestão, novas tecnologias, qualidade, *marketing*, marca do hotel e controles internos.

A capacidade de transformação alcançou o resultado de 61,2% de sua variância, explicada pelas variáveis: novas técnicas de *marketing*, inovação de produtos e serviços, competitividade, autoavaliação geral e geração de conhecimento interno. E, por fim, o desempenho hoteleiro teve resultado de 66,3% de sua variância, explicada pelas variáveis: nível de satisfação, reservas por clientes em períodos diferentes, taxa de ocupação anual e diária média anual.

A Figura 25 apresenta graficamente a relação entre os constructos C.DETEC, C.APREE e C.TRANS, evidenciando visualmente que o constructo C.TRANS não pode ser totalmente suportado. Entretanto, a relação entre os três pode considerar que as capacidades dinâmicas existem nos empreendimentos hoteleiros (TEECE, 2007; 2014a).

Figura 25 - Representação gráfica dos constructos testados



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A partir destes resultados, é possível analisar e visualizar na Figura 25, que há um bom poder de explicação para os construtos inseridos no modelo teórico proposto e testado. Esperavam-se resultados que pudessem fortalecer a proposta, com resultados mais expressivos ou mais próximos dos padrões recomendados. Entretanto, é possível inferir que os resultados são minimamente satisfatórios, não havendo resultados negativos e/ou que impossibilitem a validação do modelo teórico.

Para tanto, a partir do questionamento de que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos hotéis pode criar uma vantagem competitiva, presente na primeira hipótese (H1), todas as hipóteses seguintes compõem um desdobramento dessa hipótese central, a fim de atender as condições para sustentá-la. O desdobramento das hipóteses seguintes segue os processos para desenvolvimento de capacidades dinâmicas, proposto por Teece (2014a), que são organizados por meio do teste da capacidade dinâmica de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e transformação (*transforming*).

Somam-se à esta análise elementos de recursos internos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), desempenho destes para a construção das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a). Correlaciona-se com a estratégia existente na organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007), bem como com a análise de indicadores voltados para a gestão hoteleira (BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007; BRASIL, 2010), que

compõem o conjunto de variáveis e indicadores⁷⁵ que interferem diretamente na prestação dos serviços em hotéis (CASTELLI, 2003, 2016; BECK et al., 2005; DIAS; PIMENTA, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; WANG; FONT; LIU, 2020) e na formação de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007; 2014a).

Para tanto, a segunda hipótese (H2) indaga se os processos de detecção, ou *sensing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas. Por meio da análise da MEE, foi possível sustentar esta hipótese, que foi testada pela variável dependente C.DETEC, a partir do teste de cada uma das variáveis independentes, sendo elas: codificação do conhecimento, análise de mercado, tomada de decisão, articulação do conhecimento, grupos de trabalho, canais para integração e comunicação, e experiência acumulada (TEECE, 2007; 2014a, 2014b). A seleção destas variáveis vem ao encontro do que diversos autores sugerem para o aprimoramento da gestão hoteleira (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016), na entrega dos seus serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) com maior valor agregado (KOTLER; KELLER, 2006) com o desenvolvimento de sua equipe, investindo nas pessoas a partir de suas características e conhecimentos (DIAS, 2019), que compõem capacidades raras, valiosas e distintas, difíceis de serem imitadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2014a, 2014b).

A terceira hipótese (H3), sobre a avaliação se processos de apreensão, ou *seizing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros, contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas, também pode ser sustentada⁷⁶. A hipótese gerou a variável dependente C.APREE que foi testada a partir das variáveis independentes que avaliaram: atendimento ao cliente, sistemas de gestão, novas tecnologias, qualidade, *marketing*, marca do hotel e controles internos (TEECE, 2007, 2014a, 2014b). A seleção destas variáveis independentes, juntamente com a relação à variável dependente, dentro do modelo teórico proposto, indica uma contribuição importante para o setor de hospitalidade e turismo.

⁷⁵ Disponível nos Quadros 17 e 18.

⁷⁶ Disponível na Tabela 14.

A quarta hipótese (H4) foi parcialmente suportada⁷⁷, ao testar se os processos de renovação contínua, ou *transforming*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a). A partir da H3, foi gerada a variável dependente C.TRANS, que foi testada pelas variáveis independentes: novas técnicas de *marketing*, inovação de produtos e serviços, competitividade, autoavaliação geral e geração de conhecimento interno (HEL FAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2009, 2014^a, 2014b; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; DIAS, 2019).

A quinta hipótese (H5), voltada a testar se a utilização de indicadores de desempenho presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas, pode ser sustentada ao se relacionar com a segunda e terceira hipóteses, e parcialmente sustentada ao se relacionar com a quarta hipótese⁷⁸ (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; NEVES, 2018; WILKE et al., 2019; DIAS, 2019; ESITI; KASAP, 2020; WANG; FONT; LIU, 2020). A variável dependente H.DESEM foi testada a partir das variáveis independentes: nível de satisfação, reservas por clientes em períodos diferentes, taxa de ocupação anual e diária média anual (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007).

A última hipótese (H6) é referente aos indicadores de desempenho voltados para um desempenho econômico superior e possui relação com a hipótese 5, mesmo não estando presente dentro do modelo teórico proposto, pois faz parte da entrevista exclusiva com os gestores dos hotéis⁷⁹ (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007).

⁷⁷ Disponível na Tabela 14.

⁷⁸ Conforme Tabela 14.

⁷⁹ Conforme questionário disponível no Apêndice B.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou proporcionar um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras no município de Gramado. Dessa forma, a partir dos resultados encontrados, torna-se fundamental apresentar e discutir as principais contribuições deste trabalho, seja com o destaque de aspectos teóricos, ou empíricos e metodológicos, que possam favorecer o desenvolvimento de novas pesquisas e/ou para o aprofundamento da compreensão do modelo teórico proposto, também em outros contextos.

Para tanto, neste capítulo são apresentadas quatro áreas que sintetizam as análises finais da tese. Inicialmente, há um resumo da verificação do atingimento dos objetivos propostos, da proposta de trabalho e dos resultados obtidos a partir das hipóteses. A segunda etapa traz as contribuições teóricas e metodológicas, mas com enfoque na contribuição da teoria das capacidades dinâmicas, por meio da metodologia de Modelagem de Equações Estruturais em pesquisas voltadas à área do Turismo e da Hospitalidade. Ainda na segunda etapa, são apresentadas as contribuições gerenciais empíricas dos resultados obtidos no estudo, que possam ser utilizadas no dia a dia dos empreendimentos hoteleiros, isto é, possam ser colocadas no dia a dia das empresas para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e para a construção de uma vantagem competitiva (TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; PETROCCHI, 2007; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; PITELIS, 2009; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; SILVEIRA-MARTINS; ZANATTO; MASCARENHAS, 2016; BARRETO; ALBUQUERQUER; MEDEIROS, 2017).

A terceira etapa busca apresentar as limitações de estudo, as principais dificuldades encontradas no seu desenvolvimento, coleta de dados e demais atividades. E, por fim, a quarta etapa aponta sugestões para pesquisas futuras em Turismo e Hospitalidade com base na metodologia do modelo teórico proposto, podendo indicar continuidade para o estudo desenvolvido e/ou para aplicação em outras áreas.

5.1 VERIFICAÇÃO DO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

O ponto inicial deste trabalho parte do questionamento de que o desenvolvimento e/ou utilização das capacidades dinâmicas interferem positivamente no desempenho de empresas do setor hoteleiro de Gramado, exposto no problema de pesquisa, tendo como base teórica o modelo das capacidades dinâmicas proposto por Teece (2014a). Junto a isso, o objetivo central de estudo repousa em propor um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras em Gramado. Ou seja, por meio do modelo teórico proposto, torna-se possível medir se as empresas hoteleiras utilizam capacidades dinâmicas no seu dia a dia, e se esta utilização pode prover um diferencial no seu desempenho, compondo uma vantagem competitiva (TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; PETROCCHI, 2007; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; PITELIS, 2009; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; SILVEIRA-MARTINS; ZANATTO; MASCARENHAS, 2016; BARRETO; ALBUQUERQUER; MEDEIROS, 2017).

A formação de capacidades dinâmicas pode ocorrer de formas diferentes, como ressaltam Collis (1994), Winter (2003), Wang e Ahmed (2007), e Teece (2007, 2014a)⁸⁰. Ao se propor uma adequação ao modelo genérico⁸¹ de Teece (2014b), sobre a estrutura de capacidades dinâmicas para empresas do ramo hoteleiro⁸², sugere-se que a utilização das capacidades dinâmicas pode interferir positivamente no desempenho das empresas hoteleiras e, assim, gerar uma vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2014a, 2014b). As hipóteses formadas buscaram testar esta afirmação, por meio da análise de MEE (NEVES, 2018).

A primeira hipótese é proveniente do questionamento inicial do trabalho, em que se afirma que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos hotéis pode criar uma vantagem competitiva. Esta pode ser confirmada, visto que há o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nos hotéis desta pesquisa, conforme Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Wang e Ahmed (2007), e Teece (2007, 2014a, 2014b).

⁸⁰ Disponível no subcapítulo “2.1.4.2 Capacidades dinâmicas”.

⁸¹ Conforme a Figura 2 deste trabalho.

⁸² Conforme a Figura 9 deste trabalho.

As hipóteses seguintes desmembram a análise dos processos propostos por Teece (2014a) para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, que são: capacidade dinâmica de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e transformação (*transforming*). A análise dos recursos internos (RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), o desempenho destes recursos para a construção das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a), e a estratégia existente na organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007) somam-se aos demais indicadores voltados à gestão hoteleira (BOEGER; YAMASHITA, 2006; PETROCCHI, 2007; BRASIL, 2010), e compõem o conjunto de variáveis e indicadores⁸³ que interferem diretamente na prestação dos serviços em hotéis (CASTELLI, 2003, 2016; BECK et al., 2005; DIAS; PIMENTA, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; WANG; FONT; LIU, 2020) e na formação de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007, 2014a), propostos neste trabalho.

Assim, a segunda hipótese (H2) pode ser suportada, ao indagar se os processos de detecção, ou *sensing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007, 2014a, 2014b), principalmente ao se utilizar variáveis que são sugeridas por diversos autores para o aprimoramento da gestão hoteleira (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; CASTELLI, 2016) na entrega dos seus serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) com maior valor agregado (KOTLER; KELLER, 2006). Com destaque para o desenvolvimento das pessoas a partir de suas características e conhecimentos (DIAS, 2019), que podem compor capacidades raras, valiosas e distintas, difíceis de serem imitadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2014a, 2014b).

A terceira hipótese (H3) também pode ser validada e constatou que existem processos de apreensão, ou *seizing*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros e que estes contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007, 2014a, 2014b). As variáveis testadas, bem como o modelo teórico proposto, indicam uma contribuição importante para o setor de hospitalidade e turismo, principalmente ao avaliar como o desenvolvimento organizacional pode ser

⁸³ Disponível nos Quadros 17 e 18.

favorecido a partir dos recursos internos das empresas (DIAS, 2019) e pode compor uma vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007) ao adaptar, integrar e reconfigurar adequadamente as habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências, para resposta a ambientes em constante mudança (TEECE; PISANO, 1994).

A quarta hipótese (H4) foi parcialmente suportada⁸⁴ ao apresentar que os processos de renovação contínua, ou *transforming*, presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a). Os elementos voltados a novas técnicas de *marketing*, inovação de produtos e serviços, competitividade, autoavaliação geral e geração de conhecimento interno (HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; DIAS, 2019) não apresentaram indicadores relevantes nos testes, o que pode sugerir uma carência de investimento das empresas hoteleiras em elementos voltados à transformação contínua.

A capacidade de transformação está associada não apenas às habilidades internas da empresa, mas também em reconfigurar e renovar as capacidades essenciais para um posicionamento em meio a ambientes em constante transformação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), o que pode pressupor uma gestão mais descentralizada, que fomente a tomada de decisão mais integrada, e que incorpore mais rapidamente novas técnicas de gestão, seja para ajustar produtos e serviços, seja para desenvolver inovações (WANG; AHMED, 2007). Os resultados obtidos no teste das variáveis independentes, e que comprometeram o resultado final da variável dependente, podem indicar que nem todas as empresas possuem processos explícitos de renovação contínua (*transforming*) (TEECE, 2014a), seja por falta ou baixa descentralização no processo de tomada de decisão, ou por pouco incentivo para criação colaborativa de novos processos de gestão (TEECE, 2007, 2009, 2014a, 2014b; MARTINS et al., 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016; DIAS, 2019).

A quinta hipótese (H5) pode ser suportada, sugerindo que a utilização de indicadores de desempenho presentes e ativos nos empreendimentos hoteleiros contribuem positivamente para a formação das capacidades dinâmicas. A segunda e

⁸⁴ Disponível na Tabela 14.

terceira hipóteses sustentaram dois terços desta afirmação, e a parcialmente ao se basear na quarta hipótese. Vale destacar que esta hipótese possui uma contribuição acadêmica importante ao aproximar a discussão sobre desempenho hoteleiro por meio de indicadores (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007) atrelado a técnicas de procedimentos metodológicos e análise por meio da MEE (NEVES, 2018). A relação de indicadores de desempenho hoteleiro e capacidades dinâmicas pode indicar o surgimento de uma vantagem competitiva, como corroboram Wilke et al. (2019), Dias (2019), Esiti e Kasap (2020), Wang, Font e Liu (2020). A seleção destas variáveis indica uma grande contribuição ao fomentar o cruzamento do comportamento organizacional com elementos pertinentes ao desempenho hoteleiro a partir do olhar interno e externo à empresa.

A sexta e última hipótese (H6) pode apresentar indicadores voltados para um desempenho econômico superior e fez parte da entrevista exclusiva com os gestores dos hotéis⁸⁵. Ela possui relação com a hipótese 5, mesmo não estando presente dentro do modelo teórico proposto. No entanto, estes dados apresentam relevância de informações que se somam às respostas do questionário principal⁸⁶. Além disso, enriquecem a análise da caracterização da amostra de pesquisa, apresentando dados comparativos entre os anos de 2019 e 2020, que evidenciam a grande turbulência vivida pelo setor devido à crise da pandemia do Coronavírus (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021). A utilização destes dados sobre o comportamento econômico das empresas também vem reforçar a validade do modelo teórico e a sua proposição de estar próximo do mercado de atuação das empresas (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007).

A análise da sexta hipótese (H6), juntamente com a quinta hipótese (H5), corrobora a proposição teórica na relação entre capacidades dinâmicas, hotelaria e vantagem competitiva, uma vez que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode prover a geração de uma vantagem competitiva sustentada às empresas hoteleiras (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016), o que pode ser confirmado no estudo deste trabalho. Para tanto, a primeira hipótese (H1) pode ser confirmada a partir dos resultados que apontaram para atingimento de outras hipóteses (H2, H3, H4 e H5), em que a segunda e a terceira

⁸⁵ Conforme questionário disponível no Apêndice B.

⁸⁶ Conforme questionário disponível no Apêndice C.

hipóteses foram suportadas pelo modelo teórico proposto, e a quarta foi parcialmente suportada.

Os objetivos específicos buscaram detalhar o atingimento do objetivo geral, no qual, inicialmente, é proposto um protocolo de avaliação das capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas em empresas do setor hoteleiro. Este primeiro objetivo específico é atingido ao se propor uma análise dos principais indicadores de gestão hoteleira e de capacidades dinâmicas, conforme o Quadro 18, em que há exposição da maior parte de indicadores de gestão do setor. A partir dos principais indicadores, há a seleção dos utilizados para compor o modelo teórico proposto, conforme os Quadros 19 e 20, os quais são apresentados como variáveis observáveis e utilizados na coleta de dados, conforme instrumentos de pesquisa disponíveis nos Apêndices B e C. Dessa forma, o primeiro objetivo específico é cumprido, por se propor um protocolo com base teórica e metodológica para aplicação do instrumento de pesquisa.

O segundo objetivo específico buscou identificar as capacidades dinâmicas existentes nos empreendimentos hoteleiros de diferentes modelos de gestão. Este objetivo foi atingido ao se obter mais de 274 respostas válidas nas entrevistas com as variáveis observáveis, e a participação de 36 hotéis diferentes, o que pode favorecer a riqueza dos dados coletados e auxiliar na pluralidade presente nas análises. Os resultados indicaram a presença do uso das capacidades dinâmicas nas empresas hoteleiras, cumprindo-se assim o segundo objetivo específico.

O terceiro objetivo específico buscou mensurar a interferência dessas capacidades no desempenho das organizações, as quais podem ser explicitados pela validação do modelo teórico proposto que utilizou a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. A partir do modelo de MEE, foi possível testar a relação entre as variáveis dependentes (C.DETEC; C.APREE; C.TRANS; e H.DESEM), com as suas respectivas variáveis independentes⁸⁷. Os resultados dos coeficientes de determinação (R²) encontrados, bem como, o teste das hipóteses, caminhos estruturais, coeficientes não padronizados, erros-padrão, coeficientes padronizados, *t-values* e probabilidades indicam para a validação do modelo proposto, pois os resultados apresentados foram minimamente satisfatórios. Mesmo com resultados que não foram extremamente significativos, não houve resultados negativos e/ou que

⁸⁷ Conforme Quadros 19 e 20.

impossibilitem a validação do modelo teórico. Para tanto, é possível inferir que o terceiro objetivo específico também foi atingido.

A partir do cumprimento dos objetivos específicos, é possível indicar que o objetivo geral de propor um modelo de mensuração na relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras de Gramado foi alcançado. O modelo teórico proposto busca auxiliar as pesquisas acadêmicas voltadas para a utilização das capacidades dinâmicas em empreendimentos do Turismo e da Hospitalidade, bem como servir como uma base para futuros estudos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES

Nesta seção apontam-se as contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa. É possível indicar que há contribuições teóricas voltadas ao campo de estudo, à metodologia utilizada, e na relação entre ambiente mercadológico e estudos acadêmicos. Como contribuições gerenciais, é possível indicar a proximidade do tema com a realidade das empresas, os índices de desempenho voltados não apenas à indicadores econômicos, bem como a síntese de dados pertinentes à gestão dos empreendimentos hoteleiros.

A construção do marco teórico indica uma contribuição importante ao campo de estudo do Turismo e da Hospitalidade ao utilizar a teoria das capacidades dinâmicas proposta por Teece (2014a), seguindo para vantagem competitiva e desempenho, para posterior estudo dentro da área do Turismo, mas especificadamente nos empreendimentos hoteleiros a fim de medir o seu desempenho (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007). A relação entre hotelaria, capacidades dinâmicas e vantagem competitiva apresenta uma discussão acadêmica acerca de estudos sobre o comportamento organizacional de empresas turísticas e a sua relação no mercado, com melhor ou pior desempenho. Para tanto, é possível indicar que a soma de autores em cada tema compõe uma contribuição importante para estudos na área, conforme disponíveis nas Figuras 9 e 10 e no Quadro 17, na seção de construção do marco teórico.

A utilização da técnica de análise por meio da modelagem de equações estruturais (MEE) é outra contribuição deste estudo ao explicitar o passo a passo da metodologia científica, o que pode auxiliar estudos futuros. Esta expõe-se a partir da

formação de variáveis e indicadores que compõem o modelo teórico proposto, bem como a seleção de autores utilizados (HOX; BECHGER, 1998; GARVER; MENTZER, 1999; DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003; PESTANA; GAGEIRO, 2005; ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; DAVEY; SAVLA, 2010; KLINE, 2011; MATTHIENSEN, 2011; AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA, 2012; WEST; TAYLOR; WU, 2012; AKANIME; YAMAMOTO, 2013; TABACHNICK; FIDELL, 2013; NEVES, 2018).

Os dados deste trabalho apresentam como as empresas hoteleiras estavam nos anos de 2019 e 2020, a partir do exposto pelos respondentes que participaram da pesquisa. Nesse sentido, contribui para a exposição de dados acadêmicos e mercadológicos dentre um período crítico para empresas turísticas, como as hoteleiras, devido à crise da pandemia do Coronavírus (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021). Este recorte no tempo pode contribuir para futuros estudos que possam avaliar novamente empresas desse segmento e utilizar os dados deste trabalho como comparativo.

A exposição dos dados das empresas, destacados na caracterização da amostra de pesquisa, compõe uma contribuição gerencial importante para as empresas hoteleiras, uma vez que apresenta dados importantes para a gestão dos hotéis, como: o tamanho dos hotéis entrevistados a partir da quantidade de UHs; o comportamento de índices econômicos como diária média, ocupação média e RevPar, entre os anos de 2019 e 2020; e a proporção das respostas do questionário principal⁸⁸ conforme o nível hierárquico. Estas informações podem ser utilizadas amplamente por empresas do segmento hoteleiro para a formação de planejamentos estratégicos.

A indicação de índices de desempenho de hotéis a partir da utilização de capacidades dinâmicas apresenta uma contribuição gerencial importante para empreendimentos hoteleiros, pois soma de indicadores de gestão de pessoas, gestão de conhecimento, inovação, dentre outros; aos indicadores econômicos mais tradicionais do setor, como diária média, ocupação média e RevPar. Para tanto, o olhar da inserção de indicadores expostos nas variáveis independentes - como de codificação do conhecimento, análise de mercado, ou tomada de decisão -, bem como a articulação do conhecimento por meio de grupos de trabalho e canais para integração e comunicação que possam fomentar a experiência acumulada, somam-

⁸⁸ Disponível no Apêndice C.

se para repercutir positivamente no atendimento ao cliente, provendo uma experiência diferenciada.

Vale ainda ressaltar a análise de elementos da gestão, como a utilização de sistemas de gestão, novas tecnologias, elementos de controle de qualidade, processo de *marketing* e gestão da marca do hotel, bem como elementos de processos internos, autoavaliação e ações voltadas à inovação; elementos que podem prover uma melhora no desempenho dos hotéis (HAYES; MINEMEIER, 2005; PETROCCHI, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014a; WILKE, 2015; FIANI, 2015; GALDO, 2016).

Todas as variáveis elencadas para a análise do desempenho organizacional dos hotéis constituem uma contribuição gerencial diferenciada ao disponibilizar de forma organizada o agrupamento de indicadores para aprimoramento da gestão nessas empresas, conforme disponível nos Quadros 18, 19 e 20. O Quadro 18 apresenta todas as variáveis e indicadores pesquisados, e os Quadros 19 e 20 a seleção desses na proposição do modelo de mensuração dos elementos das capacidades dinâmicas e do desempenho nos hotéis pesquisados.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Diversos elementos percebidos no desenvolvimento desta tese de doutorado evidenciam a importância de o pesquisador estar seguro no tema a ser pesquisado, além de explicitar a necessidade de um levantamento de dados completo sobre o campo de estudo e a amostra de pesquisa (YIN, 2015). Estar atento às dificuldades indica um planejamento que busque prever interferências para a execução da coleta de dados. Este planejamento prévio pode preparar para enfrentar as resistências e as desconfianças perante às perguntas que serão feitas aos entrevistados. É possível inferir que o pesquisador deve ter uma conduta de muita persistência e paciência.

Neste trabalho, houve uma dificuldade inicial em obter dados oficiais sobre a amostra, ou seja, os hotéis disponíveis para entrevista no município de Gramado. As fontes para obtenção de dados empíricos são determinantes para o bom andamento das pesquisas de cunho científico. Portanto, são necessárias a qualificação e a revisão das ferramentas disponíveis para que não sejam inviabilizadas pesquisas que propõem intervenções a fim de otimizar o desempenho dos setores abordados.

Outro elemento que dificultou a coleta de dados foi a demora nas respostas dos entrevistados, o que resultou, em muitos casos, em inúmeros contatos para se obter a participação dos gerentes e funcionários de cada empreendimento. Com isso, o aumento da estimativa do tempo para a coleta de dados se mostrou uma barreira para a obtenção de um número maior de respostas, pois o objetivo inicial era ter em torno de 400 respostas, bem superior aos 274 respondentes obtidos.

Além disso, a crise ocasionada pela pandemia do Coronavírus interferiu negativamente na participação das empresas (ŠKARE; SORIANO; PORADA-ROCHÓN, 2021), pois, no período da coleta de dados, especificadamente no mês de fevereiro de 2021, muitos hotéis estavam fechados e/ou com as suas equipes extremamente reduzidas, em alguns casos com 10% do total de pessoas da equipe do hotel.

A proposta de medição dos elementos de formação das capacidades dinâmicas a partir do modelo teórico de Teece (2014a) ofereceu três esferas de composição das variáveis dependentes, que foram testadas a partir das variáveis independentes. Entretanto, a ausência de variáveis que se relacionassem diretamente com as capacidades dinâmicas, inseridas na primeira hipótese, pode indicar uma limitação que interferiu negativamente nos resultados de sustentação das hipóteses. Esta limitação compõe uma sugestão de novos estudos, conforme abordado na seção a seguir.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

A partir da originalidade do modelo teórico proposto e validado neste, é possível indicar que há diversas oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas, possibilitando o avanço no estudo dos constructos propostos. O modelo de mensuração da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho pode ser utilizado para estudos em outros empreendimentos turísticos, como parques, restaurantes, dentre outros.

O aprofundamento e o refinamento de índices de desempenho para empreendimentos turísticos compõem outro ponto importante para novas pesquisas, a partir das contribuições deste trabalho, principalmente pela seleção de variáveis e indicadores disponíveis nos Quadros 19 e 20, que relacionam indicadores de capacidades dinâmicas e de desempenho organizacional.

E, por fim, sugere-se que a formação de novos modelos teóricos de mensuração de capacidades dinâmicas para empreendimentos turísticos, utilizando variáveis independentes que se relacionem diretamente com a variável dependente de capacidades dinâmicas, pode prover resultados estatísticos superiores aos obtidos neste trabalho, e proporcionar uma oportunidade para novos estudos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Marketing research**. 10th edition. New York: Wiley & Sons, 2009.

AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. 5th edition. Oxfordshire: Taylor & Francis Group, 2012.

AIRBNB. **AirBnB Reservas de Acomodações**. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/>. Acesso em: 01 dez. 2019.

AKANIME, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo dirigido de estatística descritiva**. 3. ed., São Paulo: Érica, 2013.

ANDRADE, B. C. de. Uma avaliação da influência da teoria do crescimento da firma de Edith Penrose no desenvolvimento da visão baseada em recursos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 12., CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 13., 2017, Niterói, RJ. **Anais [...]**. Niterói, RJ: Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, 2017. p. 1-31.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?** São Petersburgo: St. Petersburg State University, 2006.

BARBETTA, P. A. **Estatísticas aplicadas às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.

BARBOSA, Y. M. **História das viagens e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BARRALES-MOLINA, V.; BUSTINZA, Ó.F.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L.J. Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. **British Journal of Management**, v. 24, p. 571–591, 2013.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 170-180; abr. 2017.

BECK, H. *et al.* **A arte e ciência do serviço**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

BENCKENDORFF, P.; ZEHER, A. A network analysis of tourism research. **Annals of Tourism Research**, v. 43, p. 121-149, 2013.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 13. ed. São Paulo: SENAC, 2008.

BENI, M. C.; MOESCH, M. A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo. **Revista Turismo, Visão e Ação**, Itajaí, v. 19, n. 3, p. 430-457, 2017.

BOEGER, M. A.; YAMASHITA, A. P. **Gestão financeira para meios de hospedagens**: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei no 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei no 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei no 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília – DF, 18 set. 2008.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cartilha de Orientação Básica**: Hotel. Ministério do Turismo, 2ª Edição, Brasília, 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Marcos Conceituais**, 2013. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf. Acesso em: 01 dez. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso em: 01 fev. 2020.

BRYCE, D.; O'GORMAN, K. D.; BAXTER, I. W. F. Commerce, empire and faith in Safavid Iran: the caravanserai of Isfahan. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 2, p. 204-226, 2013.

BUENO, W. C. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.

BUHALIS, D. **eTourism**: information technologies for strategic tourism management. England: Prentice Hall, 2003.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet - the state of eTourism research. **Tourism Management**, v. 29, p. 609–623, 2008.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS**: basic concepts, applications, and programming. 2nd edition. New York: Routledge, 2010.

CANDIDO, I.; VIEIRA, E. V. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, G. **Hospitalidade**: na perspectiva da hotelaria e da gastronomia. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTELLI, G. **Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

COHEN, J. *et al.* **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3 edition. New York: Routledge, 2013.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

CONVENTION. Convention & Visitors Bureaux Região das Hortênsias, Convention Gramado e Canela. 2020. Disponível em: <http://www.conventionbureau.com.br/>. Acesso em: 01 fev. 2020.

COOPER, C.; SHEPHERD, R.; WESTLAKE, J. **Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Roca, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA JR, A. G. da; COSTA, C. E. de M. Qualidade e economicidade à luz da Teoria de Custos de Transação: um estudo de caso dos processos licitatórios de um município do Rio Grande do Norte. **Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 187-211, dez. 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CURRAN, P. *et al.* Finite sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. **Sociological Methods & Research**, v. 32, n. 2, p. 208-252, 2003.

DAL BÓ, G. **Proposição de valor, configuração de recursos, facilitação e cocriação de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes**. 2016. 153 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2016.

DAVEY, A.; SAVLA, J. **Statistical power analysis with missing data: a structural equation modeling approach**. New York: Routledge, 2010.

DAVIES, C. A. **Cargos em hotelaria**. 4. ed., Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 269-277, 2001.

DIAS, D. T. de A. **Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional:**

um estudo do setor metalomecânico da Serra Gaúcha. 2019. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2019.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUQUE, J. M. Fragmentos para uma filosofia da hospitalidade. *In*: SANTOS, M. M. C.; BAPTISTA, I. (Orgs.). **Laços sociais**: por uma epistemologia da hospitalidade. Caxias do Sul: EDUCS, 2014.

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

ENDERS, C. K. **Applied missing data analysis**. New York: The Guilford Press, 2010.

ESITI, B.; KASAP, M. The impact of leader–member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. **Tourism and Hospitality Research**, v. 20, n. 2, p. 237–244, 2020.

FEE. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Disponível em: <https://dados.fee.tche.br/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

FIANI, R. **Economia de empresa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

FINK, A. **How to conduct surveys**: a step-by-step guide. 5th edition. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 560 p.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ªEd. Porto Alegre, RS: Editora Artmed, 2009.

FOHB. **Hotelaria em números**: Brasil 2019. Fórum de operadores hoteleiros do Brasil. Disponível em: <http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>. Acesso em: 19 dez. 2019.

FOSS, N. Edith Penrose, Economics and Strategic Management. **Contributions to Political Economy**, v. 18, p. 87-104, 1999.

GALDO, A. M. R. **Capacidades dinâmicas para a inovação aberta**: análise com base no capital intelectual. 2016. 328 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE MAPS. Dados do Mapa. 2021. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/>. Acesso em: 22 set. 2021.

GRAMADO. Prefeitura Municipal de Gramado. 2021. Disponível em: <https://www.gramado.rs.gov.br/>. Acesso em: 2 out. 2021.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n.2, p. 201-210, Brasília, 2006.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAYES, D.K.; NINEMEIER, J. D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HELFAT, C. E. *et al.* **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Oxford: Blackwell Pub, 2007.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

HOYLE, R. H. **Handbook of Structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/> Acesso em: 01 jul. 2019.

IBM. **Por que escolher o software IBM® SPSS®?** 2021. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/products/>. Acesso em: 12 out. 2021.

KERSTENETZKY, J. A natureza da firma contemporânea: o problema da governança corporativa à luz da história do pensamento econômico. **Revista Econômica**, v. 9, n. 2, p. 209-238, 2007.

KERSTENETZKY, J. Teorias da firma: uma análise comparativa. *In*: DANTAS, A; KERSTENETZKY, J. **Empresas, mercado e concorrência**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2000. p. 10-53.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3th edition. New York, NY: The Guilford Press, 2011.

KÖCHE, J. C. Entre o dogmatismo científico e o ceticismo: racionalismo histórico? *In*: BOMBASSARO, L. C. *et al.* (Orgs.) **Pensar sensível**: homenagem a Jayme Paviani. Caxias do Sul: Educs, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANDIS, J.R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**. v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 311 p.

LEIPER, N. Tourist attraction systems. **Annals of Tourism Research**. v. 17, n. 3, p. 367-384, 1990.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCO, J. N.; GÓMEZ, L. M. R.; SEVILLA, C. S. Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. **Tourism Management**, v. 69, p. 460-470, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, T. S. *et al.* Terceirização de serviços em hotéis: um estudo comparativo de caso. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p.74-93, 2014.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTHEWS, R. C. O. The economics of institutions and the sources of growth. **The Economic Journal**, n. 96, p. 903-918, dez. 1986.

MATTHIENSEN, A. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. Roraima: Embrapa, 2011. ISSN 1981-6103.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41-64, dez. 2014.

MESQUITA, D. L. *et al.* O desenvolvimento de processos de inovação sob a ótica da teoria dos custos de transação: O caso da tecnologia Flex-Fuel. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 119-140, jan./mar. 2013.

MICROSOFT. **Microsoft 365**. 2021. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365>. Acesso em: 12 out. 2021.

MOESCH, M. O lugar da experiência e da razão na origem do conhecimento do turismo. **Cenário**, Brasília, v.1, n. 1, p. 08–28, dez. 2013.

MOLINA, S. **O pós-turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

MORRISON, A. M. **Marketing de hospitalidade e turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NECHAR, M. C. Epistemologia crítica do turismo: que é isso? **Revista Turismo em Análise**. v. 22, n. 3, dez. 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.

NEVES, J. A. B. **Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada**. Brasília: Enap, 2018.

NIELSEN, P. *et al.* Capabilities for Innovation: The Nordic Model and Employee Participation. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 2, n. 4, p.85-115, nov. 2012.

NOGUERO, F. T. La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. X, n. 2, p. 161-212, dez., 2013.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspective**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

PADILHA, Ó. T. **El turismo: fenómeno social**. 2.ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

PALHARES, G. L.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

PANOSSO NETTO, A. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Aleph, 2005.

PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. R.; CANTON, A. M. (Ed.). **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Barueri, SP: Manole, 2009.

PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. E. Understanding the elusive black box of Dynamic Capabilities. **Decision Scienses**, v. 42, n. 1, p. 239-271, fev. 2011.

PERAZZOLO, O. A.; SANTOS, M. M. C.; PEREIRA, S. O acolhimento - ou a hospitalidade - como interface possível entre o universal e o local no contexto da mundialização. **Pasos (El Sauzal)**, v. 11, p. 45-55, 2013.

PEREIRA, A. J.; DATHEIN, R.; CONCEIÇÃO, O. A. C. A empresa e seu ambiente de interação: os limites da Teoria dos Custos de Transação e o alcance da Teoria Institucionalista Evolucionária. **Economia e Sociedade**. Campinas, v. 23, n. 1 (50), p. 33-61, 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PITELIS, C. Edith Penrose's the theory of the growth of the firm fifty years later. **Social Science Research Network**, p. 1-53, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Nova York: The Free Press, 1985.

SBCLASS - SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGENS. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>. Acesso em: 12 jan. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

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

ŠKARE, M.; SORIANO, D. R.; PORADA-ROCHÓN, M. Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 163, 120469, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>.

STIAKAKIS, E.; GEORGIADIS, C. Drivers of a tourism e-business strategy: the impact of information and communication technologies. **Operational Research**, v. 11, n. 2, p.149-169, 2011.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston, MA: Allyn and Bacon, 2013.

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

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. New York: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014a.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014b.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

THE FREE DICTIONARY. Dicionário livre e gratuito. Disponível em: <https://pt.thefreedictionary.com/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 494 p.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, dez. 2000.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, Yajun; FONT, Xavier; LIU, Jingyan. Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, n. 2, 2020.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 171-180, 1984.

WEST, S. G.; TAYLOR, A. B.; WU, W. Model fit and model selection in Structural Equation Modeling. *In*: HOYLE, R. H. **Handbook of Structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2012. p. 209-231.

WILKE, E. P. **Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2015.

WILKE, E. P. *et al.* Interorganizational cooperation in tourist destination: building performance in the hotel industry. **Tourism management**, v. 72, p. 340-351, jun. 2019.

WILLIAMSON, O. E. Transaction costs economics. *In*: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. **Handbook of industrial organization**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1989. p. 135-182.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutions Economics: tacking stocks, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, p. 595-613, set. 2000.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and business administration. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 19-40, 2005.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, out. 2003.

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. Disponível em: <https://www.wttc.org/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, maio/jun. 2002.

APÊNDICE A – INFRAESTRUTURA DOS HOTÉIS CONFORME CLASSIFICAÇÃO SBCLASS

Quadro 28 – Classificação SBCLASS – Requisitos

(continua)

Requisitos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Serviço de Recepção	aberto por 12h e acessível por telefone durante 24h	aberto por 12h e acessível por telefone durante 24h	aberto por 18h e acessível por telefone durante 24h	24h por dia	24h por dia
Área útil da UH, exceto banheiro (área mínima)	9 m ² em 65% das UHs	11 m ² em 70% das UHs	13 m ² em 80% das UHs	15 m ² em 90% das UHs	17 m ² em todas as UHs
Banheiro nas UHs (área mínima)	2 m ² em 65% das UHs	2 m ² em 70% das UHs	3 m ² em 80% das UHs	3 m ² em 90% das UHs	4 m ² todas as UHs
Disponibilidade de UH com banheira	Não	Não	Não	Não	Sim
Colchões das camas com dimensões superiores ao padrão nacional	Não	Não	Não	Não	Sim
Roupão e chinelo	Não	Não	Não	Não	Sim, em todas UHs
Troca de roupas de cama	1 vez por semana	2 vezes por semana	Roupa de cama em dias alternados e de banho todo dia	Troca de roupa de cama e banho todo dia	Troca de roupa de cama e banho todo dia
Serviço de café da manhã	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviço de guarda dos valores dos hóspedes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sala de estar com televisão	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Televisão nas UHs	Não	Não	Em todas UHs	Em todas UHs	Em todas UHs
Canais de TV por assinatura	Não	Não	Em todas UHs	Em todas UHs	Em todas UHs
Acesso à internet nas áreas sociais e UHs	Não	Não	Em todas UHs	Em todas UHs	Em todas UHs
Serviço de facilidades de escritório virtual	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Minirrefrigerador	Não	Não	Em todas UHs	Em todas UHs	Em todas UHs
Climatização (refrigeração / ventilação forçada / calefação) Adequada	Não	Não	Em todas UHs	Em todas UHs	Em todas UHs

(continuação)

Requisitos					
Serviço de cofre	Não	Não	Não	Em todas UHs	Em todas UHs
Berço para bebês	Não	Não	Não	Sim, a pedido	Sim, a pedido
Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc)	Não	Não	Não	Sim	Sim
Café da manhã na UH	Não	Não	Não	Sim	Sim
Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (<i>room service</i>)	Não	Não	Não	Sim	Sim
Secador de cabelo à disposição	Não	Não	Não	Sim, a pedido	Sim, a pedido
Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais	Não	Não	Não	Sim	Sim
Restaurante	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar	Não	Não	Não	Sim	Sim
Serviço <i>à la carte</i> no restaurante	Não	Não	Não	Sim	Sim
Preparação de dietas especiais (vegetariana, hipocalórica, etc)	Não	Não	Não	Não	Sim
Bar	Não	Não	Não	Sim	Sim
Serviço de lavanderia	Não	Não	Não	Sim	Sim
Sala de ginástica/musculação com equipamentos	Não	Não	Não	Sim	Sim
Mínimo de três serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, <i>baby-sitter</i> , venda de jornais e revistas, farmácia, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc)	Não	Não	Não	Sim	Sim

(conclusão)

Requisitos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Área de estacionamento	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Área de estacionamento com serviço de manobrista	Não	Não	Não	Sim	Sim
Serviço de mensageiro	Não	Não	Período - 16h	24h por dia	24h por dia
Serviço de <i>guest relation/ concierge</i>	Não	Não	Não	Não	Sim
Salão de eventos	Não	Não	Não	Não	Sim
Pagamento com cartão de crédito ou de débito	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade	Não	Não	Não	Sim	Sim
Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais, socioculturais e econômicos) para promover a sustentabilidade	Não	Não	Não	Sim	Sim
Programa de treinamento para empregados	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Medidas permanentes para a redução do consumo de energia elétrica e água	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado a partir de MTUR (2010).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

Link do Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdAhzXshcYv0JC1KRR0XyH_5e86tmBfyyQKsUQ9W1BYSJveiw/viewform?usp=sf_link

Texto introdutório:

Prezado entrevistado,

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade em auxiliar esta pesquisa!

O nosso levantamento de dados busca avaliar o desempenho dos hotéis do município de Gramado-RS a partir do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas, ou seja, a partir do modelo de gestão utilizado.

Suas respostas serão confidenciais e não haverá divulgação do seu nome e/ou do hotel em que atua. Ao responder busque ser franco com uma avaliação honesta conforme a sua experiência.

Ao final, deixe o seu comentário a cerca deste questionário, e se possível deixe o seu contato para receber um feedback quanto aos resultados desta pesquisa.

Muito obrigado!

Doutorando Maguil Marsilio

Coordenador do curso de Hotelaria da UCS Região das Hortênsias

1. Qual é o Hotel em que atua?

Listagem dos hotéis selecionados.

2. Quantos quartos o Hotel dispõe?

Menos de 30 apartamentos

De 31 a 59 apartamentos

De 60 a 89 apartamentos

Mais de 90 apartamentos

3. Qual foi a diária média do Hotel em 2020?

Até R\$ 199,00

De R\$ 200,00 a R\$ 399,00

De R\$ 400,00 a R\$ 599,00

De R\$ 600,00 a R\$ 799,00

Mais de R\$ 800,00

3.1. Qual foi a diária média do Hotel em 2019?

Até R\$ 199,00

De R\$ 200,00 a R\$ 399,00

De R\$ 400,00 a R\$ 599,00

De R\$ 600,00 a R\$ 799,00

Mais de R\$ 800,00

4. Qual foi a ocupação média do Hotel em 2020?

Até 29% de ocupação

De 30% a 49% de ocupação

De 50% a 69% de ocupação

Mais de 70% de ocupação

4.1. Qual foi a ocupação média do Hotel em 2019?

Até 29% de ocupação

De 30% a 49% de ocupação

De 50% a 69% de ocupação

Mais de 70% de ocupação

5. Qual foi o RevPar anual em 2020 em reais?

De até R\$ 50,00

De R\$ 51,00 até R\$ 100,00

De R\$ 101,00 até R\$ 150,00

De R\$ 151,00 até R\$ 200,00

Acima de R\$ 201,00

5.1. Qual foi o RevPar anual em 2019 em reais?

De até R\$ 50,00

De R\$ 51,00 até R\$ 100,00

De R\$ 101,00 até R\$ 150,00

De R\$ 151,00 até R\$ 200,00

Acima de R\$ 201,00

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS

Link do Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2oEbkwBxa61rxJOHUKRXSPI5yPt-YCFd63biRoftT5ZDUqQ/viewform?usp=sf_link

Texto introdutório:

Prezado entrevistado,

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade em auxiliar esta pesquisa!

O presente levantamento de dados busca avaliar o desempenho dos hotéis do município de Gramado-RS a partir do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas, ou seja, a partir do modelo de gestão utilizado.

Suas respostas serão confidenciais e não haverá divulgação do seu nome e/ou do hotel em que atua. Ao responder busque ser franco com uma avaliação honesta conforme a sua experiência.

Ao final, deixe o seu comentário sobre este questionário, e se possível deixe o seu contato para receber um feedback quanto aos resultados desta pesquisa.

Muito obrigado!

Doutorando Maguil Marsilio

Coordenador do curso de Hotelaria da UCS Região das Hortênsias

1. Qual é o Hotel em que atua?

Listagem dos hotéis selecionados.

2. Qual é o nível do seu cargo no hotel?

Gerência Geral / Direção / Estratégico

Supervisão / Gerencial

Operacional / Funções de atendimento/manutenção

Perguntas sobre as capacidades dinâmicas do Hotel.

As perguntas a seguir correspondem às ações, estratégias e modelo de gestão, dentre outras ações que podem indicar a utilização de capacidades dinâmicas pelos empreendimentos hoteleiros.

Todas as questões são apresentadas como afirmações, sendo necessário responder de acordo com uma das seguintes opções: Concordo Totalmente, Concordo Parcialmente, Indiferente, Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente. É importante observar que todas as questões se referem ao hotel em que você está atuando no momento.

3. O Hotel possui cria, implementa, desenvolve e motiva a **utilização de manuais, rotinas e processos próprios.**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

4. O Hotel dá atenção elevada **ao pós-vendas, mantendo contato com o cliente depois que ele deixa o Hotel.**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

5. O Hotel, frequentemente, utiliza **novas técnicas de marketing, o que auxilia muito no relacionamento com os clientes e aumenta as vendas.**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

6. O Hotel **aperfeiçoa constantemente os serviços, aprimorando as informações e detalhes existentes, o que facilita o entendimento aos clientes externos (público em geral) e internos (colaboradores).**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

7. O Hotel frequentemente altera as **formas de competir no mercado, o que o deixa mais forte perante os concorrentes.**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

8. O Hotel possui um **sistema de gestão que incentiva as pessoas a desafiar as tradições e práticas obsoletas, o que auxilia na mudança da cultura organizacional.**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

9. O Hotel possui capacidade de obter **facilmente recursos técnicos especiais, seja com profissionais internos, ou com profissionais externos (como consultores, empresas especializadas, etc.).**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

10. O Hotel monitora constantemente as **alterações no mercado, o que contribui para a atuação em novos mercados e/ou em novos nichos de mercado.**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

11. O Hotel possui uma **avaliação superior quando comparado aos seus concorrentes diretos.**

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

12. A qualidade dos produtos e serviços do Hotel é superior em relação aos oferecidos pelos seus concorrentes diretos.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

13. O Hotel possui capacidade de alocar uma parte significativa de recursos para as práticas de marketing.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

14. A imagem de marca do Hotel se distingue claramente daquela apresentada por seus concorrentes diretos.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

15. Os funcionários do Hotel possuem capacidade de tomada de decisões para mudanças em relação aos processos internos da empresa.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

16. O Hotel tem capacidade de promover a comunicação integrada entre gestores e funcionários, compartilhando a tomada de decisão da empresa.

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

17. O Hotel tem capacidade de utilizar diferentes tipos de grupos de trabalho (que mesclam diferentes qualificações) para a solução de problemas.

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

18. O Hotel tem capacidade de evitar potenciais riscos (como incêndios, acidentes de trabalho, roubo, desperdício de insumos, dentre outros).

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

19. O Hotel dispõe de diversos canais de integração e comunicação entre os funcionários (como sistemas de intranet, grupos no WhatsApp, dentre outros que facilitem a comunicação entre todos).

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

20. Ao longo dos anos o Hotel conseguiu acumular, gerir e compartilhar o conhecimento adquirido no tempo e essa experiência acumulada colabora para a valorização do Hotel.

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

21. O Hotel, frequentemente, cria novos serviços e produtos inovadores que reforçam a marca e relação com os clientes.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

22. A satisfação dos hóspedes do hotel tem sido superior à de seus principais concorrentes.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

23. Os hóspedes têm retornado ao hotel com frequência, o que indica uma alta fidelização dos clientes em relação aos concorrentes.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

24. A ocupação média do hotel tem sido superior à de seus principais concorrentes.

Concordo Totalmente
Concordo Parcialmente
Indiferente
Discordo Parcialmente
Discordo Totalmente

25. O valor da diária média do hotel tem sido superior ao de seus principais concorrentes.

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

Muito obrigado!

Agradeço muito a participação em nossa pesquisa!

Fico à disposição para quaisquer dúvidas que se fizerem necessárias.

Obrigado,

Doutorando Maguil Marsilio

mmarsilio@ucs.br

26. Deixe seu comentário a respeito da pesquisa.

27. Caso tenha interesse de receber os resultados desta pesquisa, insira o seu e-mail para envio dos dados.

**APÊNDICE D – LISTAGEM DE TODOS OS HOTÉIS *MIDDLE SCALE* NO
MUNICÍPIO DE GRAMADO**

Fonte: Prefeitura de Gramado - Gramado Inesquecível			
Nro	Hotel	Telefone	Cat.
1	ALAMEDA FELICE	(54) 3286-6204	
2	BAVÁRIA SPORT HOTEL	(54) 3286-1362	
3	CASA DA JUVENTUDE		
4	CLINIPEL HOTEL – EMPÓRIO & SPA		
5	COLINA DE PEDRA HOTEL POUSADA		
6	ENCANTOS CHARME HOTEL		
7	ENCANTOS PORTAL HOTEL		
8	ESTALAGEM CORAÇÃO DA MATA		
9	ESTALAGEM E RESTAURANTE LA HACIENDA		
10	ESTALAGEM RESERVA DA COLLINA		
11	ESTALAGEM ST. HUBERTUS	(54) 3286-1273	
12	GRAMADO MASTER PALACE		
13	HOTEL ÁGUAS CLARAS	(54) 3286-6044	
14	HOTEL ALEGRIA		
15	HOTEL ALPENHOF		
16	HOTEL ALPESTRE	(54) 3286-3090	
17	HOTEL AZALÉIA		
18	HOTEL BANGALÔS DA SERRA		
19	HOTEL BERTOLUCI	(54) 3286-1911	
20	HOTEL CABANA JARDIM DE FLORES		
21	HOTEL CABANAS ROTA DO SOL		
22	HOTEL CABANAS TIO CHICO		
23	HOTEL CABANAS TIO MÜLLER	(54) 3286-2508	
24	HOTEL CANTO BELO	(54) 3286-2750	
25	HOTEL CANTO VERDE	(54) 3286-1961	
26	HOTEL CASA DA MONTANHA	(54) 3295-7575	
27	HOTEL CERCANO		
28	HOTEL COLINA PREMIUM	(54) 3286-3765	
29	HOTEL COLLINNE DE FRANCE		
30	HOTEL DAARA	(54) 3295-1118	
31	HOTEL DAS HORTÊNSIAS	(54) 3286-1057	
32	HOTEL ENCANTOS DO SUL		
33	HOTEL ESTRELAS DA SERRA		
34	HOTEL FAZENDA HÍPICA SANTA FÉ		
35	HOTEL FIOREZE CENTRO	(54) 3286-5517	
36	HOTEL FIOREZE PRIMO	(54) 3286-7680	
37	HOTEL GALO VERMELHO	(54) 3286-1721	
38	HOTEL GIARDINO DI PIETRA		
39	HOTEL GLAMOUR DA SERRA		

Nro	Hotel	Telefone	Cat.
40	HOTEL GRAMADO PALACE	(54) 3286-2021	
41	HOTEL INTERLAKEN		
42	HOTEL KEHL HAUS		
43	HOTEL LAGHETTO		
44	HOTEL LAGHETTO ALLEGRO ALPENHAUS		
45	HOTEL LAGHETTO ALLEGRO PEDRAS ALTAS		
46	HOTEL LAGHETTO PREMIUM		
47	HOTEL LAGHETTO SIENA		
48	HOTEL LAGHETTO STILO CENTRO		
49	HOTEL LAGHETTO TOSCANA		
50	HOTEL LAGHETTO VIVACE VIALE		
51	HOTEL PEQUENO BOSQUE		
52	HOTEL PETIT CASA DA MONTANHA		
53	HOTEL POUSADA ACONCHEGO DA SERRA		
54	HOTEL POUSADA CABANA DA MATA	(54) 3286-2271	
55	HOTEL POUSADA DAS FLORES		
56	HOTEL POUSADA KASTER	(54) 3286-6997	
57	HOTEL POUSADA LE CHATEAU	(54) 3286-6606	
58	HOTEL POUSADA SOSSEGO DO MAJOR		
59	HOTEL POUSADA TANGO		
60	HOTEL PROVENCE GRAMADO		
61	HOTEL QUERÊNCIA		
62	HOTEL RECANTO DA SERRA	(54) 3286-2450	
63	HOTEL RENASCENÇA	(54) 3286-3643	
64	HOTEL RITTA HÖPPNER		
65	HOTEL SAINT PETRIUS	(54) 3286-1788	
66	HOTEL SAN LUCAS		
67	HOTEL SÃO FRANCISCO		
68	HOTEL SERRA AZUL	(54) 3295-7200	
69	HOTEL SESC GRAMADO		
70	HOTEL SÍTIO QUERO-QUERO		
71	HOTEL SKY		
72	HOTEL VALLE D INCANTO	(54) 3286-1777	
73	HOTEL VIA SERENA		
74	HOTEL VILLA ACONCHEGO		
75	HOTEL VISTA DO VALE	(54) 3286-1605	
76	HOTEL VOVÓ CAROLINA	(54)3286-2433/ 328-2309	
77	KLEIN VILLE GRAMADO		
78	KUROTEL – CENTRO DE LONGEVIDADE E SPA	(54) 3286-9393	
79	MICHELINE HOTEL TRICOT		
80	MODEVIE GRAMADO		
81	NATUR HOTEL		
82	POUSADA ENCANTOS LAGO		
83	PRODIGY GRAMADO BY GJP		

Nro	Hotel	Telefone	Cat.
84	RESIDENCIAL VALE DOURADO		
85	SAINT ANDREWS	(54) 3295-7700	
86	SKY CENTRO HOTEL & SPA		
87	SUL SERRA HOTEL	(54) 3286-1718	
88	VARANDA DAS BROMÉLIAS BOUTIQUE HOTEL	(54) 3286-6653	
89	VILLA BELLA HOTEL CONCEITO	(54) 3286-2688	
90	WISH SERRANO RESORT E CONVENÇÕES	(54) 3295-8000	
91	WOOD HOTEL GRAMADO	(54) 3295-2005	
92	WYNDHAM GRAMADO TERMAS RESORT & SPA	(54) 3050-1011	
93	ENCANTOS HORTÊNSIAS HOTEL		
94	ALAMEDA ALEGRA HOTEL		
95	HOTEL REFUGIO DA MONTANHA	(54) 3905-3100	

Fonte: SindTur			
Nro	Hotel	Telefone	Cat.
1	Alameda Paradiso Hotel	(54) 3295-1515	
2	Condomínio Residencial Vale Dourado	(54) 3286-9500	
3	Hotel Estalagem St. Hubertus	(54) 3286-1273	
4	Hotel Águas Claras	(54) 3286-6044	
5	Hotel Alpestre	(54) 3286-3090	
6	Hotel Bavária	(54) 3286-1362	
7	Hotel Bertoluci	(54) 3286-1911	
8	Hotel Cabanas Tio Muller	(54) 3286-2508	
9	Hotel Canto Belo	(54) 3286-2750	
10	Hotel Canto Verde	(54) 3286-1961	
11	Hotel Casa da Montanha	(54) 3295-7575	
12	Hotel das Hortênsias	(54) 3286-1057	
13	Hotel Galo Vermelho	(54) 3286-1721	
14	Hotel Gramado Palace	(54) 3286-2021	
15	Hotel Laghetto	(54) 3295-6999	
16	Hotel Pousada Kaster	(54) 3286-6997	
17	Hotel Le Château	(54) 3286-6606	
18	Hotel Pousada San Lucas	(54) 3286-3600	
19	Hotel Recanto da Serra	(54) 3286-2450	
20	Hotel Serra Azul	(54) 3295-7200	
21	Hotel Wish Serrano	(54) 3295-8000	
22	Hotel Quero-Quero	(54) 3286-1892	
23	Hotel Villa Bella	(54) 3286-2688	
24	Hotel Vovó Carolina	(54)3286-2433/328-2309	
25	Kurotel Centro Médico de Longevidade e Spa	(54) 3286-9393	
26	Sul Serra Hotel	(54) 3286-1718	
27	Hotel Vista do Vale	(54) 3286-1605	
28	Hotel Alameda Alegria	(54)3286-6204	
29	Hotel Pousada Cabana da Mata	(54) 3286-2271	

Nro	Hotel	Telefone	Cat.
30	Hotel Colina Premium Lago	(54) 3286-3765	
31	Colina Premium São Francisco	(54) 3295-1771	
32	Hotel Valle D'incanto	(54) 3286-1777	
33	Hotel Daara	(54) 3295-1118	
34	Hotel Monte Felice	(54) 3286-4535	
35	Hotel Fioreze Centro	(54) 3286-5517	
36	Hotel Fioreze Primo	(54) 3286-7680	
37	Wyndham Gramado Termas Resort & Spa	(54) 3050-1011	
38	Hotel Saint Petrus	(54) 3286-1788	
39	Hotel Renascença	(54) 3286-3643	
40	Hotel Saint Andrews	(54) 3295-7700	
41	Hotel Wood	(54) 3295-2005	
41	Varanda das Bromélias Med Spa	(54) 3286-6653	
43	Hotel Refúgio da Montanha	(54) 3905-3100	

Fonte: Convention Gramado e Canela			
Nro	Hotel	Telefone	Cat.
1	Estalagem La Hacienda		
2	Hotel Alpestre	(54) 3286-3090	
3	Hotel Bangalôs da Serra		
4	Hotel Bavária	(54) 3286-1362	
5	Hotel Casa da Montanha	(54) 3295-7575	
6	Hotel Cercano		
7	Hotel Encantos Canela		
8	Hotel Fazenda Pampas		
9	Hotel Laghetto Allegro Siena		
10	Hotel Pousada Lê Chateâu		
11	Hotel Pousada Pinheiros do Caracol		
12	Hotel Quero Quero	(54) 3286-1892	
13	Hotel Recanto da Serra	(54) 3286-2450	
14	Hotel Serrazul	(54) 3295-7200	
15	Hotel Serra Nevada		
16	Hotel Villa Bella		
17	Kurotel - Centro Contemporâneo de Saúde e Bem-estar	(54) 3286-9393	
18	Hotel Master Gramado		
19	Castelo Saint Andrews	(54) 3295-7700	
20	Varanda das Bromélias Boutique Hotel	(54) 3286-6653	
21	Vestena Hotel Canela		
22	Wish Serrano Resort	(54) 3295-8000	
23	Hotel Fioreze Centro	(54) 3286-5517	
24	Hotel Fioreze Primo	(54) 3286-7680	
25	Hotel Valle D'Incanto	(54) 3286-1777	
26	Wyndham Gramado Termas Resort & Spa	(54) 3050-1011	

APÊNDICE E – DETALHAMENTO DOS OUTLIERS

DV	D.PROC	D.MERC	D.DECI	D.COMP	D.INTE	D.COMU	D.CONH	A.POSV	A.SIST	A.NTEC	A.QUAL	A.ALOC	A.MARC	A.RISC	T.MARK	T.INOV	T.COMP	T.AUTO	T.CONH	H.SATI	H.FIDE	H.OCUP	H.DIAR	MAH_1
100	4	5	5	1	5	1	4	5	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	98,02227
257	4	4	2	3	1	1	5	1	1	1	1	1	3	4	1	4	4	4	1	3	5	2	3	95,55539
107	2	2	1	2	2	5	4	4	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	5	4	4	5	5	89,48169
264	3	5	1	1	3	4	5	2	4	3	2	2	5	4	5	5	4	2	4	4	5	3	3	77,93400
89	5	3	2	2	2	2	4	4	2	3	2	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4	2	4	73,55475
243	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	1	71,15774
177	5	5	2	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	70,89900
259	5	3	2	4	3	1	4	3	1	3	4	2	2	4	2	5	3	4	1	4	4	3	3	70,15815
84	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	2	5	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	4	66,02011
224	4	5	4	5	3	5	1	3	4	4	5	4	3	5	3	5	4	2	3	5	5	1	2	65,97639
172	4	5	4	4	4	5	2	2	2	4	2	3	3	5	4	3	4	4	2	2	2	4	2	64,40758
220	3	2	3	2	4	5	4	4	1	1	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	60,42093
240	4	5	2	4	2	5	2	3	4	2	2	2	5	4	3	3	4	2	1	2	2	1	1	58,47698
45	4	3	3	4	4	1	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	57,57365
221	4	5	2	4	3	5	5	3	4	3	4	2	2	5	4	2	2	3	3	2	3	2	2	56,90465
167	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	55,60157
205	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	5	5	2	4	4	2	4	5	2	2	2	55,32585
206	4	3	2	2	3	5	2	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	54,83274
223	2	2	4	2	2	4	4	4	2	1	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	1	2	54,34470
189	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	2	54,32715

APÊNDICE F – LINEARIDADE – CORRELAÇÕES DE PEARSON

		Correlações de Pearson																							
Variáveis	Análise	D.PROC	D.MERC	D.DECI	D.COMP	D.INTE	D.COMU	D.CONH	A.POSV	A.SIST	A.NTEC	A.QUAL	A.ALOC	A.MARC	A.RISC	T.MARK	T.INOV	T.COMP	T.AUTO	T.CONH	HSATI	HSATI	H.OCUP	H.DIAR	
D.PROC	Correlação de Pearson	1	,240	,384	,546	,325	,229	,306	,443	,390	,317	,284	,275	,320	,350	,489	,587	,413	,386	,327	,381	,264	,254	,155	
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	
D.MERC	Correlação de Pearson	,240	1	,172	,276	,411	,207	,091	,244	,459	,480	,257	,424	,216	,282	,292	,278	,344	,273	,241	,193	,151	0,115	0,058	
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,004	0,000	0,000	0,001	0,131	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,013	0,058	0,335	
D.DECI	Correlação de Pearson	,384	,172	1	,614	,399	,339	,366	,479	,443	,341	,521	,390	,471	,459	,415	,422	,420	,537	,423	,515	,257	,377	,348	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,004		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
D.COMP	Correlação de Pearson	,546	,276	,614	1	,508	,289	,470	,438	,547	,483	,478	,458	,471	,466	,478	,611	,543	,583	,507	,537	,388	,443	,348	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
D.INTE	Correlação de Pearson	,325	,411	,399	,508	1	,135	,386	,336	,579	,578	,398	,639	,411	,290	,435	,477	,447	,491	,500	,474	,343	,344	,250	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,025	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
D.COMU	Correlação de Pearson	,229	,207	,339	,289	,135	1	0,063	,246	,203	,132	,248	,186	,155	,326	,211	,179	,139	0,108	,248	,197	0,000	0,048	0,017	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,025		0,300	0,000	0,001	0,029	0,000	0,002	0,010	0,000	0,000	0,003	0,021	0,074	0,000	0,001	0,994	0,432	0,782	
D.CONH	Correlação de Pearson	,306	,091	,366	,470	,386	0,063	1	,379	,369	,322	,368	,361	,502	,258	,479	,484	,437	,596	,550	,544	,553	,560	,491	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,131	0,000	0,000	0,000	0,300		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.POSV	Correlação de Pearson	,443	,244	,479	,438	,336	,246	,379	1	,569	,451	,494	,410	,451	,314	,687	,528	,471	,547	,530	,457	,387	,410	,345	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.SIST	Correlação de Pearson	,390	,459	,443	,547	,579	,203	,369	,569	1	,737	,411	,582	,495	,328	,556	,558	,558	,523	,568	,460	,388	,455	,391	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.NTEC	Correlação de Pearson	,317	,480	,341	,483	,578	,132	,322	,451	,737	1	,365	,552	,405	,247	,483	,493	,420	,449	,459	,401	,337	,371	,322	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.QUAL	Correlação de Pearson	,284	,257	,521	,478	,398	,248	,368	,494	,411	,365	1	,398	,441	,474	,416	,411	,352	,630	,411	,478	,340	,369	,312	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.ALOC	Correlação de Pearson	,275	,424	,390	,458	,639	,186	,361	,410	,582	,552	,398	1	,539	,241	,502	,491	,551	,503	,529	,495	,382	,398	,343	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.MARC	Correlação de Pearson	,320	,216	,471	,471	,411	,155	,502	,451	,495	,405	,441	,539	1	,360	,623	,608	,590	,658	,541	,633	,503	,482	,470	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
A.RISC	Correlação de Pearson	,350	,282	,459	,466	,290	,328	,258	,314	,328	,247	,474	,241	,360	1	,382	,444	,347	,381	,256	,337	,222	,172	,157	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,009		
T.MARK	Correlação de Pearson	,489	,292	,415	,478	,435	,211	,479	,687	,556	,483	,416	,502	,623	,382	1	,680	,639	,596	,636	,506	,530	,414	,345	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
T.INOV	Correlação de Pearson	,587	,278	,422	,611	,477	,179	,484	,528	,558	,493	,411	,491	,608	,444	,680	1	,672	,605	,524	,615	,543	,474	,407	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
T.COMP	Correlação de Pearson	,413	,344	,420	,543	,447	,139	,437	,471	,558	,420	,352	,551	,590	,347	,639	,672	1	,550	,519	,494	,442	,490	,403	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
T.AUTO	Correlação de Pearson	,386	,273	,537	,583	,491	0,108	,596	,547	,523	,449	,630	,503	,658	,381	,596	,605	,550	1	,590	,612	,546	,620	,503	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,074	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000		
T.CONH	Correlação de Pearson	,327	,241	,423	,507	,500	,248	,550	,530	,568	,459	,411	,529	,541	,256	,636	,524	,519	,590	1	,658	,607	,499	,447	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	
HSATI	Correlação de Pearson	,381	,193	,515	,537	,474	,197	,544	,457	,460	,401	,478	,495	,633	,337	,506	,615	,494	,612	,658	1	,635	,560	,543	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	
HSATI	Correlação de Pearson	,264	,151	,257	,388	,343	0,000	,553	,387	,388	,337	,340	,382	,503	,222	,530	,543	,442	,546	,607	,635	1	,607	,578	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,994	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
H.OCUP	Correlação de Pearson	,254	0,115	,377	,443	,344	0,048	,560	,410	,455	,371	,369	,398	,482	,172	,414	,474	,490	,620	,499	,560	,607	1	,807	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,058	0,000	0,000	0,000	0,432	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	
H.DIAR	Correlação de Pearson	,155	0,058	,348	,348	,250	0,017	,491	,345	,391	,322	,312	,343	,470	,157	,345	,407	,403	,503	,447	,543	,578	,807	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,010	0,335	0,000	0,000	0,000	0,782	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
n		274																							
		**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).																							
		*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).																							

APÊNDICE G – NOTÍCIAS DE NOVOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS NA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS

Neste apêndice estão listadas algumas reportagens que evidenciam as notícias de novos empreendimentos entre os municípios de Gramado e Canela, e o montante previsto de investimentos. Para tanto, há o número da reportagem, o título da mesma, o montante de investimento descrito na reportagem, data da reportagem, e o link de acesso da mesma. Para não se tornar um apêndice extenso, as reportagens não foram transcritas em sua totalidade.

É possível observar que apenas com cinco reportagens o total de investimentos direcionados para os municípios de Gramado e Canela passam de dois bilhões de reais, principalmente ao se levar em conta outros investimentos que se somam a estes, com valores menos expressivos, mas na casa de milhões de reais.

No.	Título	Investimento	Data	Link
1	Rede de hotéis de luxo europeia anuncia que investirá R\$ 540 milhões em Canela	R\$ 540 milhões	27/08/2021	https://estado.rs.gov.br/rede-de-hotéis-de-luxo-europeia-anuncia-que-investira-r-540-milhoes-em-canela
2	Investimento de R\$ 450 milhões: Hard Rock Hotel de Gramado deve começar obras em 2021	R\$ 450 milhões	30/12/2021	https://www.martinbehrend.com.br/noticias/noticia/id/9024/titulo/investimento-de-r-450-milhoes-hard-rock-hotel-de-gramado-deve-comecar-obras-em-2021
3	Gramado (RS) ganha resort que exigiu R\$ 400 milhões em investimento	R\$ 400 milhões	01/10/2021	https://www.revistahoteis.com.br/gramado-rs-ganha-resort-que-exigiu-r-400-milhoes-em-investimento/
4	Laghetto Vita Allegro (RS) é componente do novo empreendimento Vita Boulevard	R\$ 240 milhões	10/04/2017	https://www.revistahoteis.com.br/laghetto-vita-allegro-rs-e-componente-do-novo-empreendimento-vita-boulevard/
5	Gramado terá resort inspirado em região da Itália	R\$ 227 milhões	30/06/2021	https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/jornal_cidades/2021/06/799264-gramado-tera-resort-inspirado-em-regiao-da-italia.html
6	Vila da Mônica Gramado	R\$ 50 milhões		https://investimento.turismo.gov.br/portuguese/vila-da-monica-gramado-2/
Total apenas destes empreendimentos		R\$ 1.907 milhões		

APÊNDICE H – GRÁFICOS DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS SEM DADOS OUTLIERS

Quadro de Normalidade – Assimetria e Curtose – sem Outliers

Variáveis	Assimetria (<i>Skewness</i>)		Curtose (<i>kurtosis</i>)	
	Estadística	Erro Padrão	Estadística	Erro Padrão
D.PROC	-1,934	0,153	4,500	0,304
D.MERC	-1,206	0,153	0,617	0,304
D.DECI	-1,267	0,153	1,663	0,304
D.COMP	-1,572	0,153	2,655	0,304
D.INTE	-0,880	0,153	0,287	0,304
D.COMU	-1,591	0,153	2,195	0,304
D.CONH	-1,609	0,153	2,758	0,304
A.POSV	-1,411	0,153	2,276	0,304
A.SIST	-1,317	0,153	1,671	0,304
A.NTEC	-0,875	0,153	-0,520	0,304
A.QUAL	-0,923	0,153	0,774	0,304
A.ALOC	-0,851	0,153	0,152	0,304
A.MARC	-1,517	0,153	1,707	0,304
A.RISC	-0,956	0,153	-0,184	0,304
T.MARK	-1,647	0,153	2,925	0,304
T.INOV	-1,417	0,153	2,186	0,304
T.COMP	-1,503	0,153	2,280	0,304
T.AUTO	-1,272	0,153	1,116	0,304
T.CONH	-1,441	0,153	1,557	0,304
H.SATI	-1,478	0,153	1,750	0,304
H.SATI	-1,478	0,153	1,534	0,304
H.OCUP	-0,697	0,153	-0,678	0,304
H.DIAR	-0,560	0,153	-0,853	0,304
n = 254				

Quadro de Normalidade – Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk – sem Outliers

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.
D.PROC	0,429	0,000	0,591	0,000
D.MERC	0,360	0,000	0,715	0,000
D.DECI	0,272	0,000	0,775	0,000
D.COMP	0,352	0,000	0,681	0,000
D.INTE	0,273	0,000	0,787	0,000
D.COMU	0,430	0,000	0,615	0,000
D.CONH	0,342	0,000	0,704	0,000
A.POSV	0,285	0,000	0,732	0,000
A.SIST	0,266	0,000	0,770	0,000
A.NTEC	0,329	0,000	0,758	0,000
A.QUAL	0,259	0,000	0,808	0,000
A.ALOC	0,243	0,000	0,817	0,000
A.MARC	0,355	0,000	0,689	0,000
A.RISC	0,405	0,000	0,650	0,000
T.MARK	0,342	0,000	0,691	0,000
T.INOV	0,346	0,000	0,697	0,000
T.COMP	0,333	0,000	0,697	0,000
T.AUTO	0,262	0,000	0,759	0,000
T.CONH	0,291	0,000	0,718	0,000
H.SATI	0,315	0,000	0,703	0,000
H.SATI	0,294	0,000	0,720	0,000
H.OCUP	0,269	0,000	0,832	0,000
H.DIAR	0,265	0,000	0,859	0,000
n = 254				

Quadro de Colinearidade – sem Outliers

Variáveis	Estatísticas de colinearidade	
	Tolerância	VIF
D.PROC	0,565	1,769
D.MERC	0,608	1,644
D.DECI	0,462	2,165
D.COMP	0,330	3,034
D.INTE	0,390	2,564
D.COMU	0,610	1,638
D.CONH	0,465	2,150
A.POSV	0,366	2,731
A.SIST	0,275	3,638
A.NTEC	0,339	2,946
A.QUAL	0,423	2,362
A.ALOC	0,452	2,212
A.MARC	0,339	2,949
A.RISC	0,558	1,791
T.MARK	0,220	4,536
T.INOV	0,248	4,030
T.COMP	0,343	2,917
T.AUTO	0,264	3,783
T.CONH	0,333	3,007
H.SATI	0,319	3,133
H.SATI	0,376	2,660
H.OCUP	0,238	4,202
H.DIAR	0,277	3,608
n = 254		

Quadro de Confiabilidade – sem Outliers

Constructos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Capacidade de detecção	D.PROC	0,649	72,53	0,744
	D.MERC	0,625		
	D.DECI	0,589		
	D.COMP	0,649		
	D.INTE	0,642		
	D.COMU	0,633		
	D.CONH	0,590		
Capacidade de apreensão	A.POSV	0,607	66,81	0,841
	A.SIST	0,694		
	A.NTEC	0,710		
	A.QUAL	0,668		
	A.ALOC	0,621		
	A.MARC	0,619		
	A.RISC	0,615		
Capacidade de transformação	T.MARK	0,799	71,17	0,892
	T.INOV	0,781		
	T.COMP	0,649		
	T.AUTO	0,712		
	T.CONH	0,629		
Desempenho hoteleiro	H.SATI	0,673	72,44	0,869
	H.FIDE	0,638		
	H.OCUP	0,761		
	H.DIAR	0,712		