

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO E HOSPITALIDADE**

NELSON VINICIUS LOPES BRANCHI

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CONSTRUÍDAS NAS
EMPRESAS, NA COMPETITIVIDADE E NA QUALIDADE DE VIDA DE UMA
DESTINAÇÃO TURÍSTICA**

CAXIAS DO SUL

2022

NELSON VINICIUS LOPES BRANCHI

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CONSTRUÍDAS NAS
EMPRESAS, NA COMPETITIVIDADE E NA QUALIDADE DE VIDA DE UMA
DESTINAÇÃO TURÍSTICA**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, da Universidade de Caxias do Sul, linha de pesquisa 1 – Turismo, Hospitalidade, Organizações e Sustentabilidade, como requisito para obtenção do título de Doutor em Turismo e Hospitalidade.

Orientadora: Prof^a Dra. Marlei Salete Mecca

CAXIAS DO SUL

2022

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

B816i Branchi, Nelson Vinicius Lopes

A influência das capacidades dinâmicas construídas nas empresas, na competitividade e na qualidade de vida de uma destinação turística [recurso eletrônico] / Nelson Vinicius Lopes Branchi. – 2022.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, 2022.

Orientação: Marlei Salete Mecca.

Modo de acesso: World Wide Web

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

1. Turismo. 2. Qualidade de vida. 3. Meio ambiente. I. Mecca, Marlei Salete, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 338.48

NELSON VINICIUS LOPES BRANCHI

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CONSTRUÍDAS NAS
EMPRESAS, NA COMPETITIVIDADE E NA QUALIDADE DE VIDA DE UMA
DESTINAÇÃO TURÍSTICA**

Tese de Doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade – Mestrado e Doutorado, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Doutor em Turismo e Hospitalidade. Linha de Pesquisa 1: Turismo, organizações e sustentabilidade

Orientador: Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Aprovado em 07/07/2022

Banca Examinadora

Profª Dra. Marlei Salete Mecca

Profº Dr. Francisco Antônio dos Anjos

Profº Dr. Giancarlo Dal Bó

Profº Dr. Pedro de Alcântara Bittencourt César

Profª Dra. Suzana Maria De Conto

Esta tese é dedicada à minha querida esposa Liane (Nani) pelos dias e noites de incentivo ao meu lado. Para meus amados Maurício e Natacha, Marcelo e Bruna, Rafael e Juliana, Cainã e Fabiana, por tornarem mais leves todos meus dias. Para os presentinhos que o céu me enviou: Érica, Bárbara, Carolina e Nicolas, e também para aqueles que virão. Esta é minha família, fruto das minhas orações. E ainda, para meu saudoso e não menos querido orientador, professor Silvio Luiz Gonçalves Vianna, que tanto me incentivou para que este estudo fosse adiante. Com certeza gostaria que estivesses aqui. Qualquer dia amigo eu volto prá te encontrar. Qualquer dia amigo a gente vai se encontrar...

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de uma tese só é possível graças à parceria, ao comprometimento, à paciência, à empatia entre as pessoas que com ela acabam se envolvendo. O primeiro agradecimento, sem dúvida, vai para minha orientadora, professora Marlei Salete Mecca, que me deu uma “carona” enquanto eu estava “sentado à beira do caminho”, e tão bem me conduziu até a conclusão deste estudo. Marlei, com muito carinho, o meu muito obrigado. Tu és sinônimo de acolhida, bondade e conhecimento, os quais irei sempre lembrar.

Saudando minha orientadora, quero também agradecer e reconhecer os ensinamentos recebidos de todos estes mestres com os quais tive a felicidade de compartilhar minha caminhada, desde a etapa inicial de qualificação do projeto: os professores Giancarlo Dal Bó, Luciene Jung de Campos, Luciane Todeshini Ferreira, Márcia Maria Capellano dos Santos, Maria Luiza Cardinale Baptista, Rosane Maria Lanzer, Silvio Luiz Gonçalves Vianna (*in memoriam*), Susana de Araújo Gastal, Suzana Maria De Conto e Vania Beatriz Merlotti Heredia.

Ao PPGTURH– Programa de Pós Graduação em Turismo e Hospitalidade, na pessoa do atual coordenador, professor Pedro de Alcantara Bittencourt César, pela acolhida, e por todo o apoio no decorrer do doutorado.

À minha amiga, colega e professora, Maria Gorete do Amaral Gedoz, detentora da fabulosa ideia de encararmos esta viagem juntos, e em seu nome também agradeço a todos os colegas que dividiram comigo a felicidade de compartilhar a sala de aula novamente, e também, à Suelen Bebbber que, com seus conhecimentos estatísticos, muito auxiliou no desenvolvimento deste estudo.

E por último, e não menos importante lembrança, manifesto minha gratidão à minha querida amiga Regina Mantesso, secretária do PPGTURH, e parceira de todas as horas, de todas as dúvidas, que com seu sorriso e paciência tão bem me recebeu e orientou, durante todos estes anos.

A todos, um agradecimento eterno e especial.

*“O homem não procura elevar-se acima do homem, mas acima de si mesmo,
aperfeiçoando-se.”*

Alan Kardec

RESUMO

O turismo é uma atividade econômica que sofreu grandes mudanças estruturais e uma evolução constante, causada pelos avanços tecnológicos, frutos das tecnologias digitais e da evolução dos sistemas de transporte, gerando novos modelos de gestão nas empresas e na sociedade. Assim, torna-se necessário que os gestores das destinações turísticas prestem atenção constante às capacidades dinâmicas construídas nas suas empresas, tornando-as mais competitivas, visando contribuir para uma melhor qualidade de vida nos seus destinos. Este estudo visou propor e testar um modelo teórico que mostra a influência das capacidades dinâmicas que se desenvolvem nas empresas, com a competitividade e qualidade de vida no município de Torres, RS, um destino escolhido pela sua relevância e pelo crescimento experimentado no turismo regional nas últimas décadas. Para este efeito, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa e descritiva, com a realização de um inquérito com 406 gestores de empresas da cidade. Os dados foram analisados através do método estatístico de Modelação de Equações Estruturais, e os resultados mostraram que as capacidades dinâmicas que se desenvolvem nas empresas da cidade contribuem para a competitividade das empresas e para a qualidade de vida do destino. Como resultado também foi identificada a existência de uma relação direta envolvendo a construção de capacidades dinâmicas desenvolvidas nas empresas com a qualidade de vida no destino turístico, o que se refere a uma contribuição para o modelo de Capacidades Dinâmicas proposto por Teece (2014), sendo então apresentada uma proposta de um novo modelo de Capacidades Dinâmicas, inserindo também a qualidade de vida na sua composição.

Palavras chave: Turismo, Capacidades Dinâmicas, Competitividade, Qualidade de Vida, Destinações Turísticas, Torres – RS.

ABSTRACT

Tourism is an economic activity that has undergone major structural changes and a constant evolution, caused by technological advances, fruits of digital technologies and the evolution of transport systems, generating new management models in business and society. Thus, it becomes necessary that managers of tourist destinations pay constant attention to the dynamic capabilities built in their companies, making them more competitive, aiming to contribute to a better quality of life in their destinations. This study aimed to propose and test a theoretical model that shows the influence of dynamic capabilities that are developed in companies, with competitiveness and quality of life in the city of Torres, RS, a destination chosen for its relevance and the growth experienced in regional tourism in recent decades. For this purpose, a quantitative and descriptive research was developed, with the realization of a survey with 406 managers of companies in the city. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling statistical method, and the results showed that the dynamic capabilities that are developed in the companies of the city contribute to the competitiveness of the companies and to the quality of life of the destination. As a result it was also identified the existence of a direct relationship involving the construction of dynamic capabilities developed in the companies with the quality of life in the tourist destination, which refers to a contribution to the Dynamic Capabilities model proposed by Teece (2014), being then presented a proposal of a new model of Dynamic Capabilities, inserting also the quality of life in its composition.

Keywords: Tourism, Dynamic Capabilities, Competitiveness, Quality of Life, Tourist Destinations, Torres - RS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Ministério do Turismo do Brasil	33
Figura 2 – Composição da Secretaria Municipal de Turismo de Torres – RS	34
Figura 3 – Sistema básico de turismo	36
Figura 4 – Sistur – Sistema de Turismo	37
Figura 5 – Componentes de uma destinação turística	41
Figura 6 - Abordagens para alcançar a vantagem competitiva	52
Figura 7 - Modelo das forças que dirigem a concorrência no setor	54
Figura 8 – Modelo baseado em recursos x modelos ambientais de vantagem competitiva	59
Figura 9 – Fundamentos das capacidades dinâmicas e do desempenho empresarial	68
Figura 10 – A estrutura lógica do modelo das capacidades dinâmicas	71
Figura 11 – Três níveis de análise das capacidades dinâmicas na destinação	75
Figura 12 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow	77
Figura 13 – Desenvolvimento do marco teórico	83
Figura 14 – Modelo teórico de pesquisa	85
Figura 15 – Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	92
Figura 16 – Domínios e áreas temáticas da qualidade de vida nas destinações	96
Figura 17 – Procedimentos amostrais	101
Figura 18 – Estrutura das capacidades dinâmicas para a qualidade de vida nas destinações turísticas	104
Figura 19 – Seleção de técnicas multivariadas	107
Figura 20 – Teste de linearidade dos dados para a amostra total	113
Figura 21 – Diagrama de caminhos	120
Figura 22 – Modelo final	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização de uma destinação turística	40
Quadro 2 - Análise de conteúdo da evolução e desenvolvimento da VBR	60
Quadro 3 - Diferenças entre as capacidades ordinárias e dinâmicas	64
Quadro 4 – Relação entre capacidades, processos gerenciais e aspectos operacionais	65
Quadro 5 – Pilares centrais de construção das capacidades dinâmicas.....	70
Quadro 6 - Hipóteses da pesquisa	82
Quadro 7 – Estrutura das questões do formulário de coleta de dados.....	89
Quadro 8 – Dimensões para avaliar as capacidades dinâmicas	92
Quadro 9 – Dimensões para avaliar vantagem competitiva	94
Quadro 10 – Dimensões relacionadas à qualidade de vida em uma destinação turística	97
Quadro 11 – Relação de construtos para análise da MEE.....	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro de variâncias da amostra total.....	111
Tabela 2 – Análise para verificação da multicolinearidade.....	114
Tabela 3 - Relação de empresas por setor de atividade	124
Tabela 4 – Perfil dos gestores das empresas do município de Torres – RS.....	125
Tabela 5 – Classificação das empresas por número de colaboradores	125
Tabela 6 – Classificação do porte das empresas do município de Torres - RS	125
Tabela 7 – Tempo de existência dos estabelecimentos no município de Torres – RS.	126
Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos	126
Tabela 9 – Análise fatorial exploratória dos construtos	130
Tabela 10 – Análise fatorial confirmatória do modelo (primeira rodada)	133
Tabela 11 – Análise fatorial confirmatória na segunda rodada	134
Tabela 12 – Validade discriminante do modelo.....	135
Tabela 13 – Validade discriminante por meio do teste de Bagozzi e Phillips.....	136
Tabela 14 – Medidas de ajuste do modelo teórico.....	137
Tabela 15 – Teste de hipóteses do modelo teórico.....	138
Tabela 16 – Coeficientes de determinação – Modelo teórico proposto.....	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
Anptur	Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CHMI	Comportamento e habilidades de mudança e inovação
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
COMP	Competitividade
Comtur	Conselho Municipal de Turismo
Covid	<i>Corona Virus Disease</i>
ECD	Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho
Embratur	Instituto Brasileiro do Turismo
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios
KMO	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
MAGC	Mecanismos de Ajuste de Governança e Conhecimento
MEE	Modelagem de Equação Estrutural
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MTur	Ministério do Turismo
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PIMS	<i>Proficts Impacts of the Market Strategies</i>
PMT	Prefeitura Municipal de Torres
PRBI	Processos e Rotinas de Busca e Inovação
QUAL	Qualidade de Vida
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>

RMSR	<i>Root Mean Squared Residual</i>
SAGE	Sistema de Apoio a Gestão
SAPT	Sociedade Amigos da Praia de Torres
Sebrae/RS	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do
Sedetur	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
Semintur	Seminário de Turismo do MERCOSUL
Sistur	Sistema de Turismo
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
SPSS	<i>Statical Package for the Social Sciences</i>
	Sul
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VRIN	Valioso, raro, inovador, não imitável
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	OBJETIVOS.....	24
1.1.1	Objetivo Geral	25
1.1.2	Objetivos específicos	25
1.2	JUSTIFICATIVAS E OBJETO DO ESTUDO.....	25
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1	TURISMO	29
2.1.1	A organização do sistema turístico.....	32
2.1.2	O meio ambiente e o sistema turístico.....	35
2.1.3	Destinação turística.....	38
2.1.3.1	Os componentes de uma destinação turística	40
2.2	ESTRATÉGIA	41
2.2.1	Escola Neoclássica.....	43
2.2.2	Teoria do Crescimento da Firma	44
2.3	COMPETITIVIDADE	45
2.3.1	Vantagem competitiva.....	46
2.3.2	A competitividade e as destinações turísticas.....	48
2.3.3	Modelos de análise de competitividade.....	51
2.3.3.1	Modelo das forças que dirigem a concorrência no setor.....	52
2.3.3.1.1	<i>Concorrência entre empresas no setor.....</i>	<i>54</i>
2.3.3.1.2	<i>Poder de barganha dos fornecedores.....</i>	<i>55</i>
2.3.3.1.3	<i>Poder de barganha dos clientes</i>	<i>55</i>
2.3.3.1.4	<i>Ameaça de produtos substitutos.....</i>	<i>55</i>
2.3.3.1.5	<i>Ameaça de novos entrantes</i>	<i>56</i>
2.3.3.2	Modelo da Visão Baseada em Recursos	56
2.3.3.3	Modelo das Capacidades Dinâmicas.....	62
2.3.3.3.1	<i>Capacidades inovativas</i>	<i>68</i>
2.3.3.3.2	<i>Capacidades adaptativas.....</i>	<i>69</i>
2.3.3.3.3	<i>Capacidades absorptivas.....</i>	<i>69</i>
2.3.3.4	Capacidades dinâmicas e as destinações turísticas.....	73

2.4	QUALIDADE DE VIDA.....	76
2.4.1	Qualidade de vida em destinações turísticas.....	79
2.5	CONCEPÇÃO DO MARCO TEÓRICO.....	83
2.6	DESIGN DA PESQUISA.....	84
3	MÉTODO DA PESQUISA.....	86
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	88
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	88
3.2.1	Escolha das escalas.....	90
3.2.1.1	Dimensões para avaliar capacidades dinâmicas.....	91
3.2.1.2	Dimensões relacionadas à vantagem competitiva.....	94
3.2.1.3	Dimensões para avaliar qualidade de vida.....	95
3.3	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	98
3.3.1	Campo.....	98
3.3.1.1	Pré-Teste.....	98
3.4	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO.....	99
3.5	COLETA DE DADOS.....	104
3.6	PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS.....	105
3.6.1	Análise e tratamento de dados.....	107
3.6.1.1	Preparação dos dados.....	108
3.6.1.1.1	<i>Tratamento dos Dados perdidos (Missings).....</i>	<i>108</i>
3.6.1.1.2	<i>Observações Atípicas (outliers).....</i>	<i>109</i>
3.6.1.1.3	<i>Testes de suposições em análise multivariada.....</i>	<i>110</i>
3.6.2	Validação Individual dos Construtos.....	115
3.7	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE).....	116
3.7.1	Especificação do modelo geral.....	118
3.7.2	Matriz de entrada de dados e Método de ajustes do modelo.....	121
3.7.3	Seleção das medidas de ajuste do modelo.....	121
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	124
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	124
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS.....	126
4.2.1	Validação individual dos construtos.....	128
4.2.1.1	Unidimensionalidade e confiabilidade.....	129

4.2.1.2	Validade convergente	132
4.2.1.3	Validade discriminante	135
4.3	VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO	137
4.3.1	Ajuste do Modelo Teórico	137
4.3.2	Teste de Hipóteses	138
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	141
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	146
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	147
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO SUPERIOR DA EMPRESA E NA QUALIDADE DE VIDA DO MUNICÍPIO DE TORRES - RS.....	165

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização, a competição faz parte da natureza humana. O homem primitivo concorria pelo alimento, pela água, e pelos direitos sobre territórios conquistados. A mobilidade, desde a pré-história, caracterizou o humano, fazendo com que bandos, hordas e tribos seguissem pelo mundo em busca de caça, de frutas ou de água, fugindo do clima adverso. O gregarismo contribuiu para a solidariedade de propósitos, fazendo com que determinados grupos mais preparados obtivessem vantagens sobre outros (GASTAL, 2005).

As viagens tiveram um papel importante ao longo da existência humana, e em seu desenvolvimento, pois os deslocamentos em busca de recursos, com o intuito de suprir necessidades, eram necessários para a sobrevivência, e condição primordial para competir em locais onde a oferta de recursos era abundante, até o momento em que se extinguisse. Também eram comuns as viagens de exploração, em que os humanos se deslocavam abandonando territórios, em busca de recursos ou fugindo de inimigos competidores (FARALDO; RODRIGUEZ-LÓPEZ, 2013).

Navarro (2006) salienta que, desde as origens na Terra, a movimentação dos aglomerados humanos ocorreu em razão de suas necessidades e as disponibilidades dos locais em atendê-las. Esses movimentos permitiram também a dispersão da raça humana em todos os continentes.

Com o surgimento de centros populacionais agrícolas, os homens se tornaram sedentários e buscaram defender-se dos povos nômades. Esses núcleos cresceram e se tornaram *Urbs* ou *Civitas*, e as necessidades, não satisfeitas com os recursos próprios, foram satisfeitas por meio do domínio dos territórios vizinhos. A história está repleta de exemplos de civilizações que utilizaram suas competências e recursos para competir, subjugando ou negociando com outros povos (ESCALONA, 2013).

São inúmeros os povos que se destacaram pelos deslocamentos constantes, na busca de posses, riquezas e domínios regionais. Na antiguidade, tem-se como exemplo os fenícios, famosos mercadores que navegaram por todo o Mediterrâneo comercializando mercadorias (SOUZA, 1963). Para Yasoshima e Oliveira (2002), a invenção da roda pelos sumérios foi um marco importante nos deslocamentos, possibilitando ao homem viajar levando um maior número de mercadorias. Os gregos,

segundo Barbosa (2002), que herdaram as competências fenícias, já conheciam a bússola e a pólvora.

Finalmente, os romanos, civilização que conquistou a Europa e o Oriente, foram famosos pela construção de estradas e aquedutos, o que permitiu o deslocamento da população por quase toda a Europa por séculos, contribuindo, assim, com a segurança e a expansão do comércio entre os territórios ocupados. Faraldo e Rodríguez-López (2013) destacam que a rede de estradas e caminhos desenvolvidos por Roma para conectá-la com suas províncias converteu-se durante a era imperial no principal meio de viajar com velocidade e segurança nunca vistas anteriormente. Para Yasoshima e Oliveira (2002), a “*pax romana*” foi fundamental para as viagens. Durante dois séculos, o viajante podia deslocar-se pelos domínios do Império Romano sem cruzar fronteiras hostis.

Ignarra (2003) escreve que, na Idade Média, a falta de conservação dos caminhos e a insegurança trazida por saques de malfeitores foram fatores que mantiveram a população nos domínios das cidades, sendo que os deslocamentos eram relacionados com peregrinações às cidades santas como Roma, Santiago de Compostela e a mais famosa, Jerusalém, palco da guerra santa entre Oriente e Ocidente, o que permitiu o trânsito intenso de pessoas para aquele local.

Com o fim do Império Romano, devido à insegurança, e com a sociedade organizada em feudos autossuficientes, as viagens tornaram-se uma grande aventura devido aos riscos. De acordo com Ignarra (2003), as exceções nessa época foram as cruzadas, pois as viagens eram realizadas em grupo. Nesse período, foram desenvolvidas as capacidades técnicas e os acampamentos, atividades que deram origem ao campismo.

Os estudos de Marutti (2008) demonstram o destaque que deve ser dado à supremacia da civilização árabe, que dominou o sudeste da Europa, Portugal e Espanha e parte dos continentes asiático e africano, por praticamente dois séculos, deixando marcas de sua cultura na região. A ocupação do território europeu ocorreu a partir de 711 d.C., durante a travessia das tropas árabes pelo canal de Gibraltar, sendo que a influência do Império maometano perdurou por cerca de 800 anos nessa região.

De acordo com Souza (2009), a tolerância muçulmana para com os povos conquistados permitiu o atingimento de grandes progressos nos campos econômico

e cultural, conhecimentos que são valiosos até os dias de hoje, como a fabricação do papel e da pólvora, e a difusão de ciências como a Matemática e a Astronomia.

Segundo Barbosa (2002), na idade contemporânea, iniciando no século XVI e atingindo o auge no século XVIII, surgiu o *Grand Tour*, uma viagem realizada pelos filhos da burguesia inglesa com objetivo de alargar os conhecimentos, conhecer a cultura de outros países e aprender novas línguas, o que permitiu o desenvolvimento de várias destinações, onde se destacavam, entre elas, a cidade de Paris na França, importante centro cultural à época, e as cidades de Roma, Florença, Nápoles e Pompéia, na Itália, entre outras.

Merece também um destaque os trabalhos de Thomas Cook, considerado o primeiro agente de viagem no mundo, e suas atividades empreendedoras, relacionadas com o deslocamento de pessoas, aproveitando o crescimento das ferrovias, inovando nos denominados pacotes, reduzindo o custo das viagens e proporcionando facilidades aos viajantes. Ele foi o precursor do famoso *Traveler Check*, com a negociação de cupons junto aos estabelecimentos hoteleiros (LICKORISH; JENKINS, 2000).

Ignarra (2003) salienta que, após a organização de uma viagem de trem para 570 passageiros, a empresa de Cook passou a organizar excursões para o continente europeu e para os Estados Unidos. Foi considerada a primeira agência de viagens do mundo.

Conforme Dias e Aguiar (2002), o crescimento alcançado com a descoberta de novas formas de energia, o surgimento de novas invenções relacionadas ao transporte de pessoas, entre elas a locomotiva e o automóvel, culminando com a invenção do avião, são fatores que facilitaram o deslocamento humano e impulsionaram as atividades econômicas, principalmente na segunda metade do século XX. Dentre essas, encontra-se o turismo, mais especificamente o denominado “de massa”, pois esses avanços proporcionaram o acesso a mais pessoas, democratizando as viagens para a sociedade em geral.

Boyer (2003) escreve que inúmeros fatores motivaram a ampliação do turismo de massa. Entre eles, as férias remuneradas e o crescimento da comercialização de automóveis populares. Além disso, a participação dos *Tourings Clubs* também foi fundamental para garantir o sucesso relacionado à infraestrutura turística neste período pelo mundo. Verifica-se, pelas colocações dos autores, a importância dos

deslocamentos humanos para a economia e o desenvolvimento das regiões envolvidas.

Lickorish e Jenkins (2000) chamam a atenção para as novas tendências que surgiram nesta época, refletindo mudanças no estilo de vida e no comportamento do consumidor. O marketing torna-se mais importante que a tecnologia, e o crescimento geral não pode mais ser desconsiderado.

Ainda sobre o tema, Beni (2003) alerta para as megatendências do setor, que passa por uma mudança de foco em relação ao consumidor, oferecendo uma experiência mais individualizada (customização do serviço e fidelização do cliente), o que demonstra a evolução para uma oferta mais segmentada em âmbito mundial.

Em relação ao Brasil, foi a partir do final do século XIX que as atividades turísticas, em consonância com as econômicas, começaram a crescer. Os estudos de Pires (2002) demonstram que, com a abertura dos portos brasileiros às nações amigas, a economia do país se abriu para o mundo, permitindo o incentivo à vinda de estrangeiros. Em contrapartida, ocorriam viagens dos filhos da elite cafeeira do sudeste do país para a Europa, em busca do conhecimento.

A evolução das formas de transporte e dos meios de comunicação no período pós-revolução industrial ampliaram a atividade turística no país, fazendo com que o número de pessoas viajando para os mais diversos destinos, e com os mais variados objetivos, se ampliasse (PIRES, 2002).

Este retorno temporal e a rápida passagem sobre o tema competitividade, demonstrando sua relação com a evolução humana, seus movimentos e sua contribuição para a economia, foram propositais para que se pudesse entender o significado do turismo, principalmente a sua importância na vida das pessoas e na economia globalizada pois, como uma atividade de mão de obra intensiva, contribui com a geração de empregos, aumentando os rendimentos das comunidades envolvidas (ESCALONA, 2013), melhorando a competitividade das destinações com a oferta de diferentes atrações aos visitantes, contribuindo também para a melhoria da qualidade de vida dos residentes, conforme discorrem autores como Lickorish e Jenkins (2000), Dwyer e Kim (2003), Vianna (2011), Noguero (2013), Müller (2015) entre outros.

Mais recentemente, os estudos relacionados ao turismo e às destinações turísticas enfatizam a competitividade, que assume formas diversas, não necessariamente relacionadas à sobrevivência e ao *status quo*. Uma rápida passada

por dicionários de sinônimos pesquisados na maioria das bibliotecas virtuais identifica o relacionamento da palavra competitividade não somente com rivalidade, disputa ou antagonismo, mas também, com cooperação.

Curtis e Hoffmann (2008) afirmam que nas redes de mercado onde as organizações competem e cooperam entre si, busca-se a geração de vantagens competitivas mútuas. Competir é atividade inerente ao ser humano e, desta forma, há a busca por instrumentos que auxiliem no aprimoramento das competências individuais, na tentativa de alcançar vantagens ou benefícios para alguém.

Uma organização, segundo Luft (2008), pode ser definida como um arranjo, uma estruturação, uma disposição para fazer algo funcionar. Isto significa que existe competitividade nos mais diversos setores da atividade humana, em que indivíduos, empresas e coletividades se organizam, buscando diversos objetivos que gerem benefícios em prol de todos os envolvidos. Isto também se aplica às destinações turísticas.

Costa e Hoffmann (2006) salientam que inúmeros estudos vêm sendo desenvolvidos em âmbito nacional e internacional, e a competitividade das destinações turísticas começa a ser entendida como algo que vai além dos fatores naturais e da infraestrutura proporcionada pelo local. Os estudos de Vianna e Branchi (2019) mostram que, nas últimas décadas, vêm crescendo os trabalhos relacionados à questão da competitividade aplicada às destinações turísticas e suas consequências.

Dessa forma, os gestores de tais localidades devem conhecer o escopo teórico de estudos sobre estratégias relacionadas à competitividade e aos seus indicadores, para entender melhor os mecanismos de mercado e de que modo utilizar ferramentas estratégicas, com o objetivo de encantar clientes e, com isto, obter os recursos necessários, visando melhorar competências e a qualidade de vida para suas destinações.

A utilização das estratégias não é um fato atual. Porém, somente a partir da década de 60, com os estudos relacionados às áreas das Ciências Sociais, entre elas a Economia, é que o estudo da estratégia vem sendo aprofundado. Sua origem remete às teorias neoclássicas da Administração e à teoria da firma.

Os estudos de Andrade (2017) demonstram que a teoria neoclássica serve como referência para diversas linhas de pensamento sobre a teoria das firmas. A autora cita Kerstenetzky (2007), que a classifica em duas linhas, a alocativa e a

acumulativa. As empresas citadas no primeiro grupo, o alocativo, são representadas de maneira simplificada, sem tratar das questões organizacionais, comerciais, tecnológicas e internas em geral. Michael Porter é um dos principais autores dessa escola, também denominada de Escola do Posicionamento, correspondendo à teoria neoclássica pura, com uma visão focada no mercado. Na segunda dimensão, a acumulativa, consideram-se os aspectos institucionais e organizacionais da firma, com uma visão mais relacionada aos recursos da empresa, corrente que originou a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), cujos principais autores são Wernerfelt (1984), Barney (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007, 2014a, 2014b), com o desenvolvimento da teoria das Capacidades Dinâmicas, importante continuidade dada à da VBR.

Hooley, Saunders e Piercy (2011) descrevem que dois temas principais dominaram o pensamento estratégico na década de 1990. São eles: a orientação de mercado, que dá ênfase ao desempenho superior das empresas reagindo e se adaptando a seus mercados (visão de fora para dentro), e a visão baseada em recursos (VBR), que defende a ênfase nos recursos das empresas que são desenvolvidos internamente, capitalizando sua importância (visão de dentro para fora).

Em relação ao tema estratégia, no segmento do turismo, os estudos ainda são recentes. Um estudo bibliométrico, realizado por Vianna e Branchi (2019) nas principais publicações do setor, apontou que, até a primeira década deste século, ainda eram poucos. Porém, em uma visão positiva, eles vêm se ampliando nos últimos tempos, na medida em que o segmento vem crescendo de importância na composição do Produto Interno Bruto (PIB) dos países.

As contribuições acadêmicas na área, principalmente no Brasil, permitem aos gestores dos segmentos administrarem melhor seus empreendimentos, utilizando estratégias criativas para atrair o consumidor e, com isso, melhorar a qualidade de vida para os públicos envolvidos com essas atividades. Há a expectativa de que formas criativas de gestão estratégica venham a ocasionar uma melhoria na qualidade de vida das destinações turísticas em relação a variáveis como saúde, renda, educação, entre outros (VIANNA, 2011).

Ignarra (2003) comenta que a qualidade de vida é uma consequência do incremento da renda da população residente na destinação, por meio das oportunidades de empregos, da contribuição para a diversificação da economia, da

ampliação e do desenvolvimento de áreas deprimidas do destino, e de uma melhoria na infraestrutura em decorrência do aumento da arrecadação dos impostos.

Munck (2013) define a sustentabilidade como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea das interferências ambientais negativas. Nesse sentido, sugere o desenvolvimento de uma gestão integrada, que representa a visão conexas e holística dos aspectos do desenvolvimento social, do crescimento econômico e da proteção ambiental para atingir a integridade ecológica.

Ao analisar os estudos realizados por Vianna (2011) e Müller (2015), verificou-se que há uma relação entre a competitividade dos empreendimentos turísticos e a qualidade de vida dos residentes em uma destinação turística. O primeiro autor, utilizando-se do modelo proposto por Dwyer e Kim (2003), e analisando as dimensões da competitividade e qualidade de vida em cidades do litoral catarinense, verificou que, quanto maior a competitividade dos empreendimentos turísticos existentes, maior era a qualidade de vida dos residentes. Já o segundo autor, cita Blanke, Chiesa e Herrera (2009), mostrando como o crescimento das atividades que se relacionam ao turismo tem contribuído para a ampliação da oferta de empregos e renda, fortalecendo a balança de pagamentos do mercado nacional. Esta situação tem proporcionado um incremento da prosperidade e uma redução dos níveis de pobreza, o que possibilita o aumento da qualidade de vida dos residentes. Tal relação encontra fundamento nas definições de qualidade de vida. A pesquisa realizada posteriormente por Stein (2015), ratificou isto.

Todo esse contexto levou o pesquisador a realizar questionamentos sobre as fontes da competitividade em uma destinação turística, buscando identificar que tipo de competências são necessárias para atingir resultados positivos e qual a influência dessas sobre a competitividade e a qualidade de vida no local. Além disso, identificar como os indicadores demonstram essas competências centrais que tornam esta localidade diferenciada em relação às demais. O estudo dos modelos e indicadores de competitividade e qualidade de vida vem evoluindo, porém falha em identificar esta relação. Como exemplo, Porter (1989), Wernerfelt (1984), Teece, Pisano e Shuen (1997), bem como muitos autores que escrevem sobre a competitividade em destinações turísticas, apontam como resultado somente a lucratividade, sem levar em conta a variável qualidade de vida.

Vianna, Anjos e Anjos (2016) escrevem sobre as diversas correntes de pensamento relacionadas à competitividade, enfatizando os trabalhos com o tema nas destinações turísticas, visando avaliar a percepção dos gestores quanto à competitividade dos municípios e seu real desempenho, verificando sua identidade com a qualidade de vida. Partindo, então, da identidade existente entre a competitividade e a qualidade de vida em uma destinação turística, busca-se determinar que tipos de capacidades influenciam esta relação, considerando o modelo das capacidades dinâmicas proposto por Teece (2014a, 2014b), como o instrumento para desenvolvimento deste estudo. Importante salientar que a competitividade de uma organização determina-se pela capacidade que essa tem de inovar e buscar posições sustentáveis que garantam a perenidade em seus mercados

Indo além, o estudo busca determinar se esses atributos influenciam na qualidade de vida da população da destinação, propondo uma complementação ao modelo existente, e, conseqüentemente, contribuir com a evolução da pesquisa sobre o tema. Analisando o contexto anteriormente descrito, utiliza-se também uma afirmação de Vianna (2011) que observa o fato de que uma comunidade com maior qualidade de vida possui mais força para competir, sendo mais atrativa para pessoas e empresas.

Baseado nessa afirmação e buscando ampliar o estudo relacionado ao tema, cabe a questão: Existe influência das capacidades dinâmicas que são construídas em empresas na competitividade e na qualidade de vida de uma destinação turística?

1.1 OBJETIVOS

Conforme McDaniel (2005), o auge de definição do problema é a declaração dos objetivos da pesquisa que, se bem estabelecidos, servem como um guia para o desenrolar de todo o projeto, servindo como um padrão para avaliar a qualidade e o valor do trabalho realizado.

Para Samara (2008), os objetivos da pesquisa trazem as informações que solucionam o problema da pesquisa. Sua determinação pode ter origem na formulação das hipóteses, e servem de base para a elaboração do formulário de coleta de dados.

Segundo Zikmund (2006), objetivos são a declaração das perguntas da pesquisa de maneira clara e o desenvolvimento de hipóteses bem formuladas. Aaker,

Kumar e Day (2001) declaram que o objetivo possui três elementos. O primeiro é a questão da pesquisa que relaciona as informações que o pesquisador necessita. O segundo é o desenvolvimento de hipóteses que são as respostas alternativas às questões de pesquisa. O terceiro elemento relaciona-se com os limites da pesquisa, sua delimitação. Considerando as definições apresentadas, na sequência apresentam-se os objetivos elaborados para o presente estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta tese é propor e testar um modelo teórico que represente a relação entre as capacidades dinâmicas que são desenvolvidas nas empresas, com a competitividade e a qualidade de vida de uma destinação turística.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, busca-se:

- a) analisar a relação existente entre as capacidades dinâmicas desenvolvidas nas empresas e a competitividade de uma destinação turística;
- b) verificar a relação existente entre as capacidades dinâmicas desenvolvidas nas empresas e a qualidade de vida de uma destinação turística.
- c) examinar a relação existente entre a competitividade de uma destinação turística e a qualidade de vida deste destino.

1.2 JUSTIFICATIVAS E OBJETO DO ESTUDO

Para Nascimento (2012), as justificativas informam a relevância e a importância do estudo e sua contribuição para a sociedade em geral e a comunidade científica. Perovano (2016) informa que justificar um estudo significa explicar o objeto de pesquisa estudado, situando sua importância, levando em conta a conveniência e os benefícios que a pesquisa irá trazer.

Roesch (2012) complementa essa linha de raciocínio ao explicar que a justificativa é a apresentação das razões da existência do projeto, permitindo ao autor

uma reflexão abrangente de sua proposta. Para a autora, justifica-se um projeto pela sua importância, sua oportunidade e sua viabilidade.

Em um mundo cada vez mais competitivo, em que barreiras geográficas, tecnológicas e de comunicação se reduzem gradativamente, torna-se obrigatório para os gestores, de todos os tipos de organizações, o conhecimento sobre as noções principais de posicionamento estratégico. Este, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2011), pode ser entendido como o ato de ofertar o produto, a marca e a imagem da empresa, para que esta ocupe uma posição de destaque na mente dos clientes-alvo.

Isso não é diferente quando se trata do turismo, um setor da economia que cresce e vem assumindo um grau de importância global, conforme exposto anteriormente. Nesse contexto, o estudo visa contribuir com o tema da estratégia neste segmento, ampliando os postulados da teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2014a, 2014b), aplicando esse modelo também às destinações turísticas.

Diante disso, busca-se a inovação na literatura relacionada ao turismo, aplicando seus conteúdos ao setor, mais especificamente à destinação turística, em que se avaliou de que maneira as capacidades dinâmicas geradas pelas empresas de uma destinação influenciam na competitividade e na melhoria da qualidade de vida de no local, oferecendo, também, contribuição às pesquisas relacionadas com o modelo da teoria das Capacidades Dinâmicas proposto por Teece (2014a, 2014b).

Em relação ao contexto econômico, o estudo é importante pois permite, aos gestores da destinação, o conhecimento de indicadores que contribuam com a melhoria das competências dos estabelecimentos, facilitando a tomada de decisão. Além disso, possibilita a correta utilização de recursos nas empresas estudadas e na destinação, direcionando, desta forma, a dotação das verbas a serem aplicadas estrategicamente em atividades que gerem valor ao município.

No âmbito social, os recursos gerados pela correta gestão da destinação, se bem direcionados, permitem a melhoria da qualidade de vida do município, foco principal deste trabalho, o que certamente pode contribuir para o aumento da competitividade no futuro.

Analisando a contribuição do trabalho para a academia, verifica-se que a teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2014a, 2014b) pode ser utilizada e adaptada também ao segmento do turismo. Pelos levantamentos bibliométricos efetuados por Vianna e Branchi (2019), verifica-se que não existe, até o momento, estudos

relacionando-a com a qualidade de vida nas destinações. Este projeto deve gerar uma importante contribuição para o desenvolvimento da referida teoria no setor do turismo, o que demonstra o ineditismo desta tese no contexto dos estudos sobre a estratégia turística das destinações.

A pesquisa visa contribuir também, com o atual estado da arte da literatura sobre competitividade em destinações turísticas. Para tanto, propõe uma nova reflexão sobre a criação de diferenciais competitivos sustentáveis, permitindo que a competitividade ultrapasse as barreiras econômicas, auxiliando na determinação das principais competências do município e na melhoria da qualidade de vida, fazendo com que os residentes e os turistas recebam esses benefícios.

Em relação ao pesquisador, o estudo permite ampliar o conhecimento na área, de modo a viabilizar a geração de novas publicações e a participação em grupos de pesquisa, visando socializar e difundir seus resultados. Sob outro aspecto, verifica-se que, após o advento do turismo denominado de “massa”, é cada vez maior a importância que é dada à segmentação e à identificação de nichos de mercado no turismo (BENI, 2003). Isso ocorre, principalmente, pelo crescimento das mídias digitais e dos meios de transporte, o que facilitou ainda mais o deslocamento de turistas para os mais diversos destinos no mundo.

Este fato determina não somente situações favoráveis para a economia desses locais, mas também identifica uma certa aversão em relação ao turista, nos últimos tempos, devido à saturação do modelo, em que a utilização de recursos do município atinge o limite, prejudicando, assim, a qualidade de vida dos residentes e a satisfação dos turistas. Logo, o estudo oportuniza também uma avaliação de como a destinação vem lidando com essas demandas e qual a melhor estratégia a ser utilizada, sendo uma oportunidade ímpar de testá-la como um modelo conceitual, indicador de caminhos que possibilitem aumentar sua competitividade e qualidade de vida, e posteriormente replicá-lo.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para atingir as finalidades propostas, a tese foi dividida em cinco etapas distintas. Na primeira elencam-se os elementos relacionados às questões e os resultados pretendidos com este estudo e a forma como foi elaborado. Na segunda etapa desenvolve-se o capítulo de fundamentação teórica, que auxiliou no

levantamento das informações necessárias para a criação e a elaboração das hipóteses, e para o maior esclarecimento dos resultados alcançados e do modelo teórico da pesquisa.

No capítulo seguinte, o terceiro, abordam-se os procedimentos metodológicos, em que foram definidos os processos de execução do estudo. Nele identifica-se qual o tipo de pesquisa mais adequado, definem-se o método de coleta de dados, as escalas e suas dimensões, a validação do instrumento de pesquisa, os procedimentos amostrais, a coleta de dados, os procedimentos para a análise preliminar dos dados, finalizando com o desenvolvimento da técnica estatística de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Dando sequência, o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, com a caracterização da amostra, a estatística descritiva das variáveis e os testes de validação do modelo teórico, que demonstraram que as hipóteses inferidas foram aceitas, validando o referido modelo. Por fim, o quinto capítulo foi destinado às considerações finais, em que se demonstram as implicações teóricas, as limitações e as principais recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico que estrutura o desenvolvimento do estudo. Mais do que um roteiro teórico para aprofundar conhecimentos relacionados ao tema, a elaboração deste tópico torna-se uma ferramenta que auxilia o pesquisador a fazer inferências a partir de um processo reflexivo, que propicia a tomada de decisões quanto aos rumos dados a esta pesquisa.

Vive-se em uma sociedade fluída. Pessoas e organizações a todo instante convivem com mudanças nos contextos econômicos, sociais e tecnológicos. Essas mudanças contribuem com a evolução, e, ao mesmo tempo, são marcadas pela impessoalidade, em um coletivo cada vez mais consumista e exigente. A turbulência ambiental, um desafio para os profissionais de marketing, é resultado de mudanças nas demandas dos consumidores, avanços tecnológicos e novas regulamentações (BANERJEE; FAROOQ; UPADHYAYA, 2018).

Nessas circunstâncias, a empresa sofre e cria transformações, cabendo aos gestores o desenvolvimento de alternativas criativas que permitam dar respostas positivas a este ambiente competitivo, digitalizado e globalizado. Neste contexto, denominado por Teece (2017) como economia digital, as empresas visualizam seu papel de uma maneira mais dinâmica, como gestoras de ecossistemas de negócios, que se caracterizam como um conjunto de organizações e clientes trabalhando juntos para criar e manter produtos e mercados, alinhando investimentos e estratégias.

2.1 TURISMO

Dias e Aguiar (2002) enfatizam o papel positivo do turismo como promotor da compreensão e da boa vontade entre os homens. Encontrar a definição exata deste setor é tarefa de muita dificuldade, pois, segundo Lickorish e Jenkins (2000), sua natureza heterogênea compreende as mais diversas ações relacionadas aos campos econômico, histórico, social e cultural. Este pode ser visto como um importante setor econômico (BRASIL, 2019), o que gera a necessidade de visualizá-lo sob o ponto de vista estratégico, criando capacidades dinâmicas, tal como proposto por Teece (2014a, 2014b), que contribuam para a criação de um conjunto de planos competitivos, voltados ao alcance de resultados, que reflitam na lucratividade e na qualidade de vida das destinações turísticas.

Uma análise estatística do segmento em nível mundial (OMT, 2019), demonstra uma postura otimista quanto ao futuro, visto os resultados econômicos favoráveis obtidos neste setor, frutos de mudanças globais. Entre estas, a economia relativamente forte, uma classe média em crescimento nas economias emergentes, avanços tecnológicos, novos modelos de negócio, custos de viagem acessíveis e facilitação de vistos. As chegadas de turistas internacionais cresceram 5% em 2018, atingindo a marca dos 1,4 mil milhões. Ao mesmo tempo, as receitas de exportação geradas pelo turismo aumentaram para 1,7 trilhão de dólares o que, segundo a instituição, confirmava a evolução do turismo e seu rápido crescimento nos últimos anos, na relação com o comércio de mercadorias no setor internacional, representando 29% do total de serviços exportados no mundo.

No Brasil, as expectativas em relação à atividade não eram diferentes das geradas em nível global. Segundo o Ministério do Turismo (MTur), este estaria entre as tendências globais de consumo no ano e, para atender melhor ao segmento, foi criado o programa “A Hora do Turismo” que tem por objetivo converter o potencial turístico do país em efetiva geração de empregos e renda para a população (COSTA, 2020). As medidas, à época, incluíam incentivos como a abertura de mercado, visando o aumento da competitividade do setor, a estruturação e a qualificação da oferta turística, a promoção dos destinos, a parceria público-privada, a captação de investimentos e o estímulo a novos negócios, ações essas que tornariam o destino Brasil mais atrativo, tanto para brasileiros, quanto para os estrangeiros.

Ainda, segundo a publicação Dados e Fatos do Ministério do Turismo (MELO, 2020), uma sondagem feita pela autarquia no início de 2020 apontava que mais de 70% dos empresários de meios de hospedagem no Brasil pretendiam investir em seus empreendimentos até junho, e 24,4% dos estabelecimentos planejavam aumentar o número de funcionários. Em relação à demanda pelos serviços ofertados, a expectativa de 43,5% dos entrevistados era de crescimento no primeiro semestre, sendo que 48,7% deles projetavam alta no faturamento em relação à rentabilidade do setor. Cerca de 40% dos empreendedores acreditavam em um cenário de estabilidade no período, e os consultados indicaram também uma perspectiva de elevação de receita até junho do corrente ano. Porém, as expectativas positivas relacionadas ao segmento turístico foram todas soterradas devido ao momento gerado pela pandemia do Covid-19, ameaça globalizada que vem assombrando o mundo e afetando,

sobremaneira, todos os contextos sociais e econômicos, não sendo diferente com a atividade turística.

No período em que se escrevia esta tese, a incidência da doença na China e sua rápida proliferação nos demais continentes fizeram com que as atividades relacionadas ao deslocamento de pessoas fossem todas canceladas, sendo imposto o confinamento generalizado. As empresas do setor, visando contribuir e facilitar o momento vivido por todos, viram-se na incumbência de devolver ou negociar valores recebidos de reservas, principalmente nos segmentos do transporte e da hospitalidade, fato este que vem trazendo dificuldades extremas para o empresariado.

O primeiro semestre de 2020 no país iniciou com a economia paralisada, devido às recomendações do protocolo global da Organização Mundial da Saúde (OMS), que previa o fechamento das fronteiras e a proibição ao deslocamento de pessoas, medidas adotadas pelas autoridades governamentais, e que vem prejudicando sensivelmente o segmento turístico. Segundo o *site* Agência Brasil, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) informa que, somente na primeira quinzena de março de 2019, o volume de receitas do setor de turismo brasileiro caiu 16,7% em relação ao mesmo período do ano anterior, o que representou uma perda equivalente a 2,2 bilhões de reais, e ainda uma possível redução de 116 mil empregos formais no segmento (CAMPOS, 2020).

Outras tendências evidenciadas à época foram a confiança, a humanização e a sustentabilidade, fatores relacionados com a qualidade de vida, sendo que os consumidores buscarão as destinações que lhes proporcionarem um entretenimento inovador, mas com responsabilidade social. Pires (2020) confirmou isso, afirmando que informação, tecnologia e responsabilidade social serão as tendências relacionadas às escolhas do consumidor daqui para frente.

Todo esse contexto descrito exige dos gestores das destinações turísticas uma preocupação ainda maior com o conhecimento de suas potencialidades, buscando gerar as condições necessárias para o conforto de seus residentes e a atração cada vez maior dos turistas, tentando entender, por meio da pesquisa e das ferramentas estratégicas, de que maneira atender melhor a esses desejos, e dessa forma, ampliar os estudos relacionados à competitividade nas destinações turísticas.

2.1.1 A organização do sistema turístico

Nas últimas décadas, mais especificamente após os anos 1960, o turismo vem sendo uma das atividades econômicas que mais se desenvolve no mundo. O processo da globalização veio a auxiliar ainda mais o desenvolvimento desse segmento, desregulamentando os mercados, ampliando o comércio internacional, possibilitando a integração de empresas de turismo, digitalizando os meios de comunicação e flexibilizando o trabalho nos diversos setores de atividades (BENI, 2003).

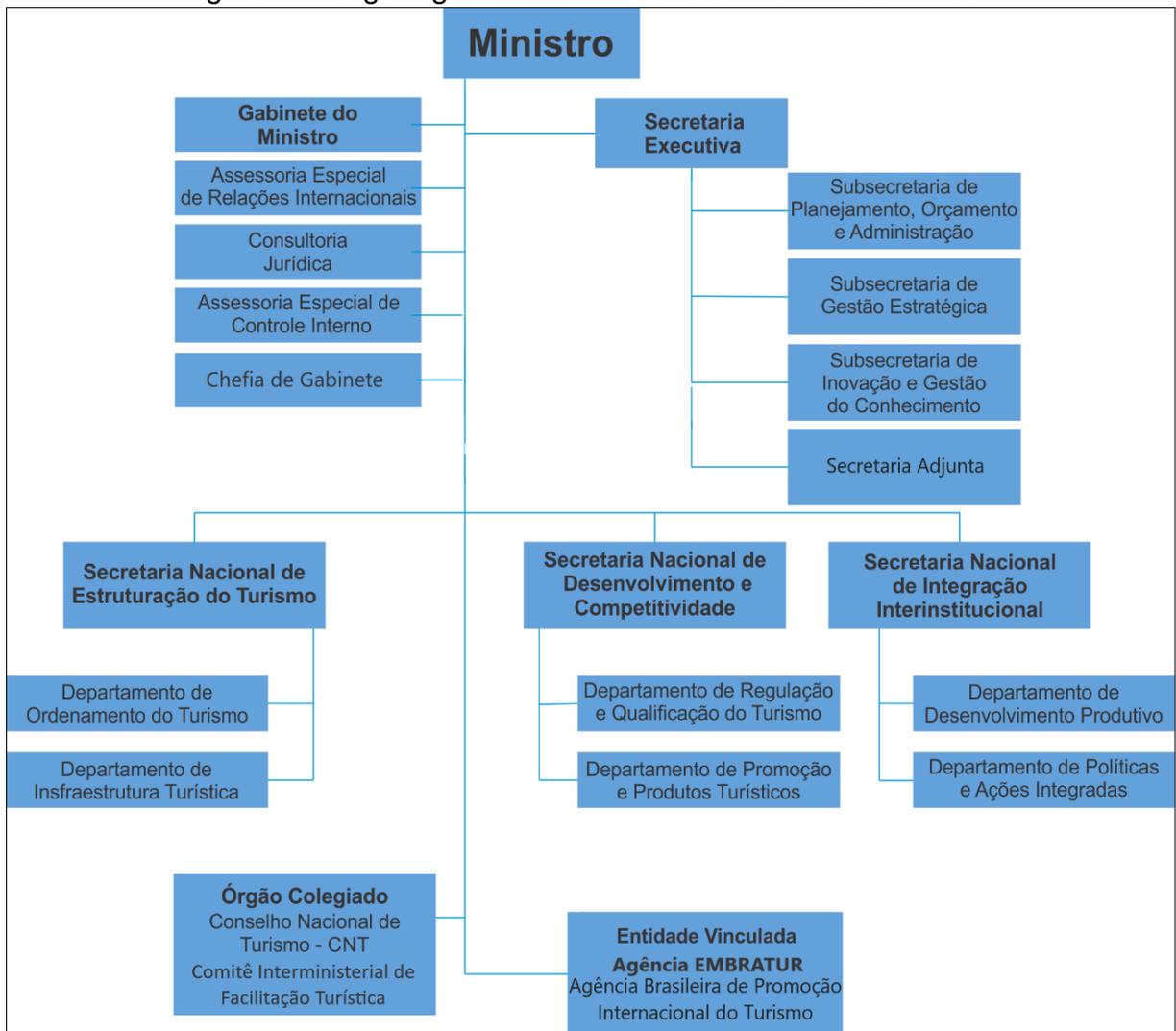
Na segunda metade do século XX, mais especificamente após a Segunda Grande Guerra, com o desenvolvimento dos transportes - principalmente o aéreo, ampliou-se o deslocamento de pessoas em viagens comerciais ou de lazer, surgindo a necessidade de uma maior organização do segmento do turismo. Dada a importância estratégica do setor, é imperativo o seu ordenamento em termos administrativos, para que se possam utilizar as funções de análise, planejamento, direção e controle como foram definidas por Henry Fayol (1990), e com isto conhecer melhor sua dinâmica contribuindo com a saúde das organizações envolvidas em seu ambiente.

Um dos primeiros órgãos criados para atender as necessidades do setor foi a Organização Mundial do Turismo (OMT), em 1946, que tem a finalidade de fomentar o diálogo e a integração entre os diversos segmentos do setor, atuando como fórum de discussão permanente com relação a políticas, transferência de tecnologia e práticas voltadas à melhoria das relações entre as nações que desenvolvem atividades ligadas à prática do turismo (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013).

Para Beni (2003), a OMT é a principal organização internacional criadora de políticas específicas para o campo do turismo, que visa estimular o crescimento econômico, a criação de empregos, fornecendo incentivos à proteção do meio ambiente e ao patrimônio das destinações, promovendo a paz e o entendimento entre as nações mundiais.

No Brasil, o setor está sob a responsabilidade do MTur, que tem como objetivo o desenvolvimento do turismo como uma atividade econômica sustentável, com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social. O organograma da instituição está identificado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma do Ministério do Turismo do Brasil



Fonte: Brasil (2020).

Na estrutura organizacional do Ministério do Turismo estão a Secretaria Nacional de Estruturação do Turismo, com foco na infraestrutura turística e no planejamento, ordenamento, estruturação e gestão das regiões turísticas; a Secretaria Nacional de Desenvolvimento e Competitividade, voltada para a promoção de eventos, produtos, regulação e qualificação do turismo, atribuindo a essas temáticas a responsabilidade e a conformidade com o meio ambiente; e a Secretaria Nacional de Integração Interinstitucional, que tem como objetivo articular políticas e ações integradas, definindo áreas especiais de interesse turístico e promovendo a gestão integrada do patrimônio mundial cultural e natural no Brasil.

Subordinado ao Ministério, encontra-se o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). Criado em 18 de novembro de 1966 como Empresa Brasileira de Turismo, tinha como objetivo fomentar a atividade turística ao viabilizar condições para a

geração de emprego, renda e desenvolvimento em todo o país. Após janeiro de 2003, com a criação do Ministério do Turismo, concentra-se no *marketing* dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior. Em novembro de 2019, por meio da publicação da Medida Provisória 907, o instituto foi transformado na Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo com *status* de Serviço Social Autônomo, órgão que segue subordinado ao MTur, mas com orçamento próprio para realização das ações de promoção do país no exterior.

No Rio Grande do Sul (RS), as atividades turísticas são coordenadas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo (Sedetur), criada por meio do Projeto de Lei n. 224/2018, que introduz modificações na Lei n. 14.733, de 15 de setembro de 2015. Em sua nova configuração, a Sedetur se desmembra da Secretaria de Ciência e Tecnologia e agrega a Secretaria do Turismo. Sua criação marca a política voltada à promoção do desenvolvimento do Estado, baseada no fomento da economia, incluindo, também, a ampliação dos fluxos turísticos e a permanência dos turistas no estado.

Em relação aos municípios, mais especificamente ao de Torres-RS, a gestão turística está a cargo da Secretaria Municipal de Turismo, como mostra a Figura 2. As ações da entidade, vinculada à Prefeitura Municipal, compreendem o desenvolvimento de políticas para o fomento da atividade turística, a promoção e a divulgação turística, a organização de eventos, feiras regionais, bem como a divulgação de produtos e serviços de Torres.

Figura 2 – Composição da Secretaria Municipal de Turismo de Torres – RS



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

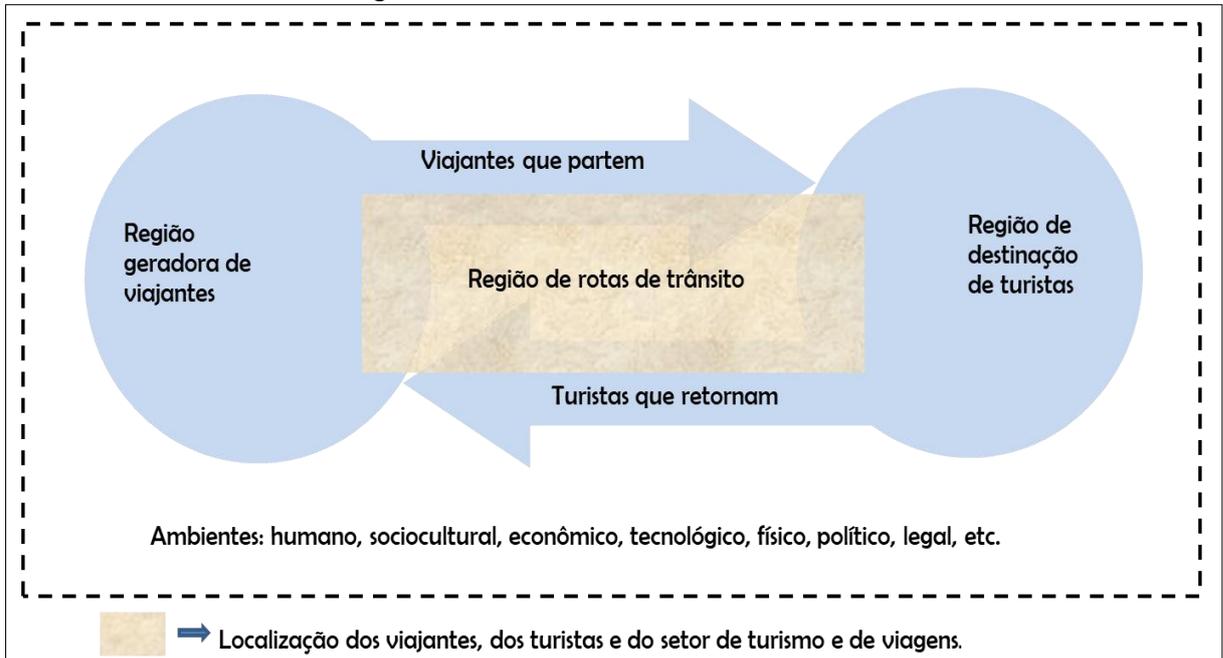
A secretaria é composta por duas diretorias. A Diretoria de Desenvolvimento e Promoção do Turismo, que tem como objetivo as atividades de promoção do turismo dando o suporte institucional para a integração social e econômica com os demais setores da sociedade, e a Diretoria de Eventos e Feiras à qual compete o planejamento, a produção e o controle dos eventos institucionais e externos realizados nos espaços do município, bem como a promoção de festas e eventos comemorativos contidos no calendário oficial local (TORRES, 2021a).

O Conselho Municipal de Turismo (Comtur) de Torres foi criado em 25 de setembro de 1993, tendo como objetivo implementar a política municipal de turismo, junto à Secretaria Municipal de Turismo, como órgão deliberativo, consultivo e de assessoramento, elegendo a promoção e o incentivo turístico como fator de desenvolvimento sustentável, social, econômico e ambiental, nos termos do art. 180 da Constituição Federal.

2.1.2 O meio ambiente e o sistema turístico

Leiper (1979) propõe um modelo simplificado do sistema turístico, conforme especificado na Figura 3. Ele é composto de três elementos básicos que são: primeiramente, os turistas ou, especificamente, os clientes que operam e experimentam o sistema; os elementos geográficos, em que fazem parte a região geradora dos visitantes e seu local de origem, a região de destinação do turista, o local onde se planeja o gerenciamento da oferta de forma estratégica e as rotas de trânsito, contemplando todas as rotas utilizadas entre o ponto de partida e o destino; e finalizando, o terceiro elemento é o setor turístico, que é formado por todas as organizações públicas ou privadas envolvidas na oferta do produto turístico. A abordagem feita pelo autor tem aplicações potenciais para o estudo do turismo em várias áreas e em muitos níveis de análise, sendo particularmente importante para o planejamento de *marketing* nas ligações espaço-funcionais, e como elemento para a estratégia das organizações.

Figura 3 – Sistema básico de turismo

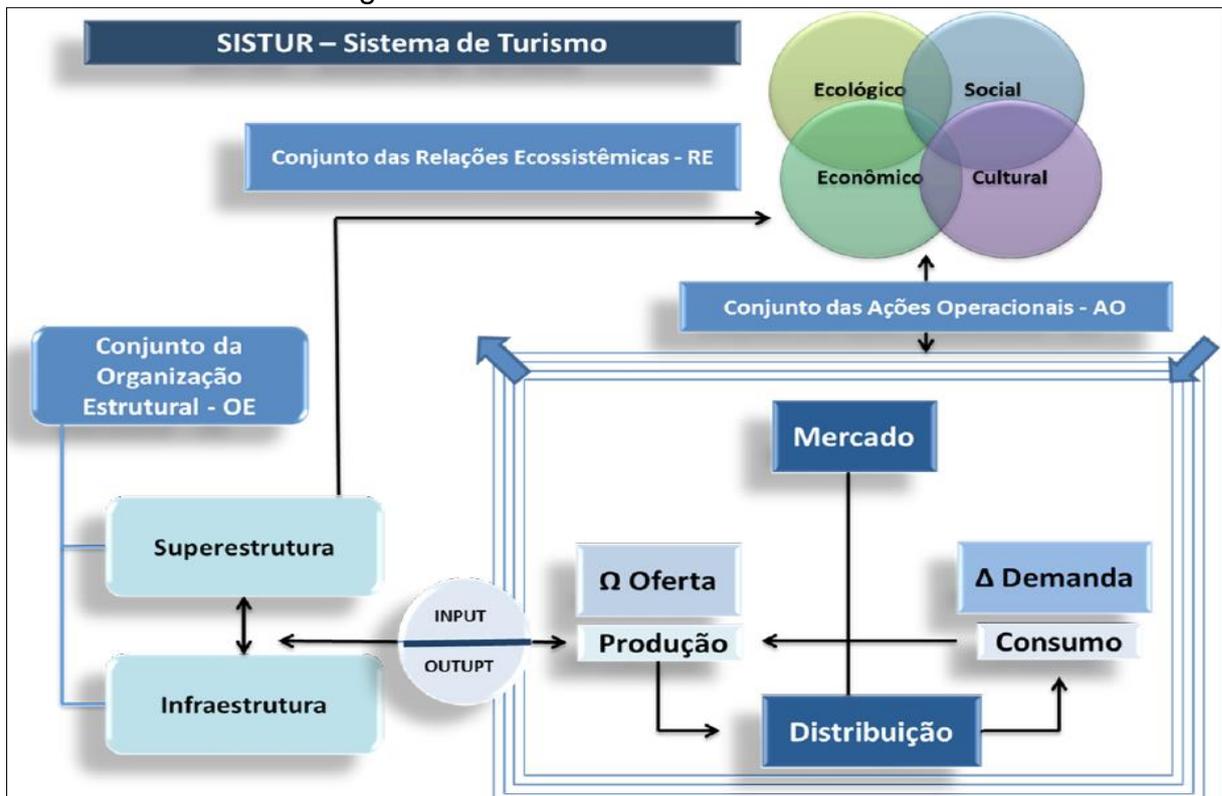


Fonte: Vianna (2011, p. 56).

O sistema turístico está inserido nos ambientes social, econômico, cultural, político e econômico (PETROCCHI, 2002). O ambiente das organizações pode ser dividido em três partes: o interno da empresa caracterizado pelos colaboradores, equipamentos, responsabilidades funcionais; o microambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes, intermediários e outros grupos de interesse; e o macroambiente constituído por forças externas influenciando e interagindo com os mais diversos sistemas, auxiliando ou restringindo a forma como as organizações mantêm trocas bem sucedidas e o seu potencial competitivo (PALMER, 2006).

Neste contexto, Beni (2008) propõe um modelo de referência para o sistema de turismo, identificado na Figura 4, denominado de Sistur, o qual visa analisar o segmento em toda sua abrangência, complexidade e multicausalidade. Por meio de um esquema sintetizador dinâmico, composto por três conjuntos: o das relações ecossistêmicas (RE), o da organização estrutural (OE), e o das ações operacionais (AO), o autor demonstra combinações de forças e energias dinâmicas existentes, de modo a produzir um modelo referencial que apresenta variáveis internas e externas, em que se podem realizar estudos e avaliações deste contexto.

Figura 4 – Sistur – Sistema de Turismo



Fonte: Beni e Moesch (2017, p. 443).

Na construção do sistema, Beni (2008) considera como primeiro componente um conjunto de relações ambientais formado por variáveis ecológicas, econômicas, sociais e culturais, como um subsistema isolado na sua concepção maior, pois ele está fora do controle do sistema turístico. Mas, ao influenciar decisivamente as atividades turísticas, acaba fazendo parte deste sistema. O segundo componente do modelo é composto pelos subsistemas de superestrutura - caracterizado pelas ações normativas, as políticas básicas e o planejamento do turismo, sob a responsabilidade de entidades públicas -, e de infraestrutura, constituído pelos serviços de apoio à comunidade, de acesso e transporte, de comunicação, de segurança e de equipamentos sociais.

Finalmente, o conjunto de ações operacionais é caracterizado pelo mercado (oferta) e os processos de processamento, distribuição e consumo. O sistema de turismo envolve-se com o meio ambiente, sendo dependente da infraestrutura de serviços e das próprias atividades do setor, necessitando do apoio público local para oferecer a hospitalidade, que é imprescindível aos turistas (PETROCCHI, 2002).

A administração do sistema exige a criação de planos que envolvam os objetivos globais, o ambiente, a utilização dos recursos e os componentes. Isto

fornece um sentido e uma condução às empresas, sendo importante ferramenta para avaliação de potencialidades e fraquezas quando se pensa estrategicamente, tanto no sentido de capacidades como de orientação estratégica, fatores base para uma maior competitividade (BENI, 2008). Nesse sentido, os estudos desenvolvidos por Mota, Vianna e Anjos (2013) demonstram que um sistema turístico é formado por um conjunto de organizações agindo de forma integrada, de modo a oferecer uma experiência única aos turistas que permanecerem pelo menos uma diária em determinado local.

2.1.3 Destinação turística

Analisando o contexto do sistema turístico, é importante ao pesquisador o conhecimento das principais definições relacionadas aos seus subsistemas, entre os quais pode-se considerar a destinação turística, sua infraestrutura, seus componentes, características e classificação. De acordo com Ignarra (2003), uma destinação turística é o local procurado pelo turista e pode ser classificada: como um atrativo turístico, recurso natural ou cultural que atrai o turista para visitação; um complexo turístico, atrativo que dispõe de certa infraestrutura de alimenta o, hospedagem e entretenimento, mas que ainda não   um centro urbano; bem como um centro turístico, aglomerado urbano que tem em seu território ou em seu raio de influência, atrativos turísticos capazes de motivar a visita o.

Segundo Buhalis (2000), as destina es turísticas são consideradas como áreas geográficas bem definidas, tais como um país, uma ilha ou uma cidade, constituídas por um agrupamento de produtos que proporcionam uma experiência integrada aos consumidores. Ele considera que as destina es turísticas apresentam um núcleo de componentes que perfazem a combina o de todos os produtos, serviços e experiências destinados a atender ao turista e, também, satisfazer as necessidades dos residentes. Estes, segundo o autor, formam os “seis As” para análise de destina es turísticas:

- **Atra es** – naturais, artificiais, criadas, construídas propositalmente, herança cultural e eventos especiais.
- **Acessibilidade** – sistema de transportes, como rodovias, terminais de trem, aeroportos e portos.

- **Amenidades** – serviços de hospedagens, alimentação, comércio e serviços destinados ao turista.
- **Agentes** – pacotes turísticos pré-agendados por agentes e operadores de turismo.
- **Atividades** – todas as atividades disponíveis na destinação, as quais poderão ser utilizadas pelo turista.
- **Auxiliares** – serviços de apoio, os quais o turista poderá utilizar, como bancos, comunicações, hospitais, livrarias.

Uma destinação turística pode ser vista como uma mistura de componentes tangíveis e intangíveis interdependentes, formada por pessoas, produtos físicos e serviços (MORRISON, 2013). Também pode ser visualizada como uma combinação de recursos, experiências, tecnologias, capacidades e competências de uma região. Indo além, as destinações turísticas podem ser pensadas como um amálgama de capacidades diferentes, intervenientes, que em colaboração criam um serviço que gera uma experiência total para os visitantes.

A visão mais comum da destinação turística é a de território ou área geográfica, possuindo diferentes características naturais ou construídas pelo homem, que atraem turistas para uma visita (FLORES; MENDES, 2014). Os mesmos autores, citando Framke (2002), descrevem que a identidade de uma destinação é formada pela soma de interesses, atividades, instalações, infraestrutura e atrações, salientando que ela possui uma dimensão estática - o lugar - e uma dimensão dinâmica - a mistura e aglomeração de agentes e produtos/serviços, variando historicamente com a mudança da demanda dos turistas.

Os autores ainda discorrem que existem várias visões relacionadas com a destinação: a convencional e de negócio, que inclui a Geografia e a Economia, e, de outro lado, a sociocultural, que contempla a Sociologia e a Antropologia, considerando dimensões de limite, conteúdo, cooperação e do turista para caracterizar a destinação turística. O Quadro 1 demonstra o contexto em que os autores caracterizam uma destinação turística:

Quadro 1 - Caracterização de uma destinação turística

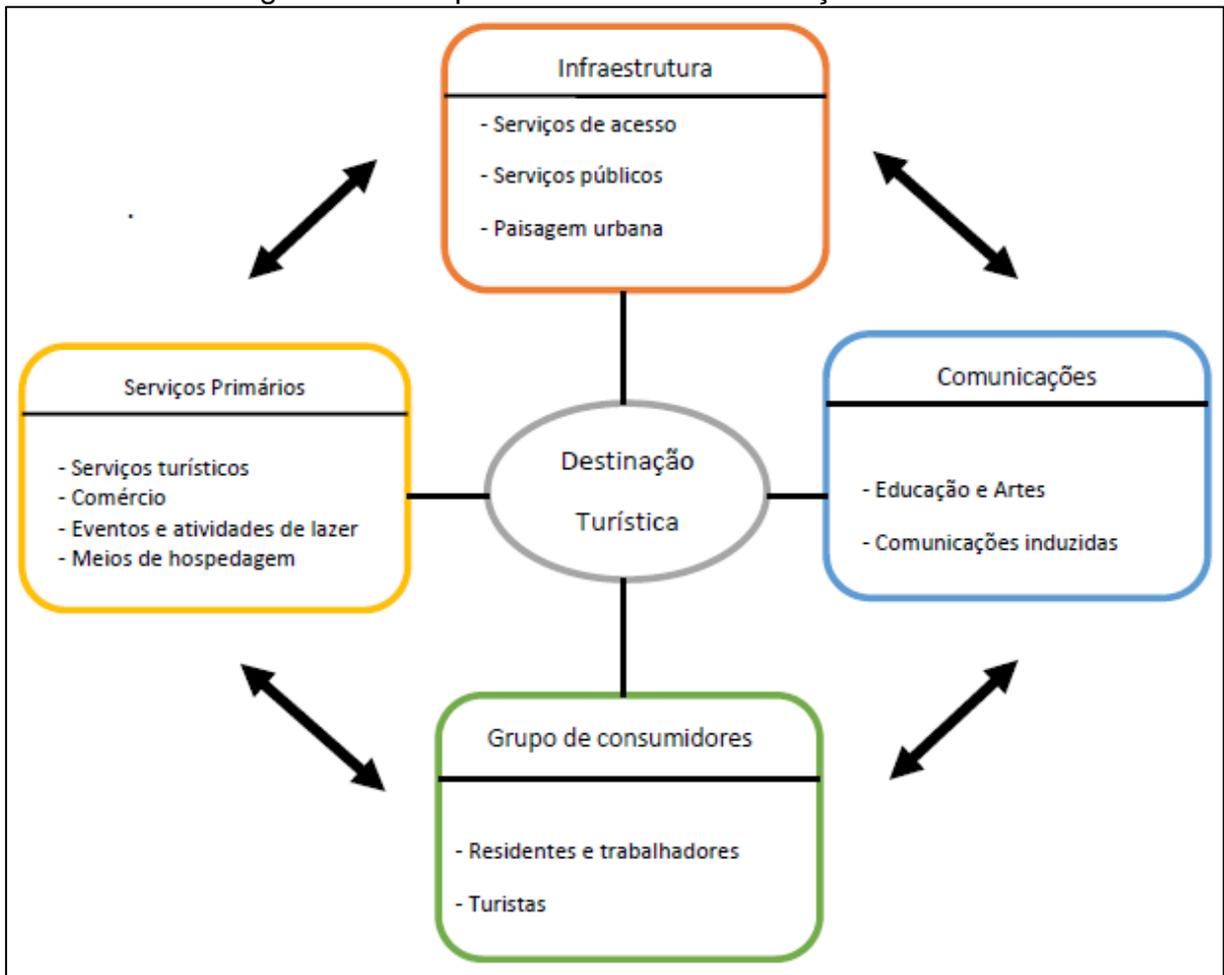
DIMENSÕES	CONVENCIONAL/ NEGÓCIO	SOCIOCULTURAL
Limitação geográfica da destinação	<ul style="list-style-type: none"> - A destinação é um lugar importante. - Não há consenso sobre características espaciais: “destinações” são unidades sem limites geográficos, existem em vários níveis geográficos e/ou administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destinação é um lugar sem limites geográficos definidos, desenvolvida por meio de processos contínuos de interação social. - Destinações são estruturas, imagens, resultado da prática social.
Conteúdo da destinação	<ul style="list-style-type: none"> - Estático na aglomeração no núcleo de atrações e serviços periféricos. - Dinâmico em relação à procura turística. 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo dinâmico molda o lugar onde o turismo acontece. - Não há descrição clara do conteúdo. - Atrações, cultura, eventos, paisagens e serviços.
Cooperação na destinação	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento implícito da necessidade da cooperação. - Não há discussão de caráter e significado para a cooperação em uma destinação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há descrição de cooperação no destino. - Trata de conexões e prática social, sem outra especificação.
Turista	<ul style="list-style-type: none"> - É visto como um consumidor econômico da destinação. - A evolução da demanda muda a estrutura e o conteúdo da destinação 	<ul style="list-style-type: none"> - É um ator social e consumidor buscando uma experiência. - A demanda turística cria práticas sociais formando o turismo espacial.

Fonte: Adaptado de Flores e Mendes (2014).

2.1.3.1 Os componentes de uma destinação turística

Analisando o segmento dos serviços no turismo, verifica-se que ele é formado por componentes tangíveis e intangíveis que, em conjunto, possibilitam ao turista uma série de experiências que vão determinar seu nível de satisfação e, conseqüentemente, o maior ou menor retorno em termos competitivos. Para Fontana, dos Anjos e Pinto (2018), para uma melhor compreensão da gestão das destinações, faz-se necessário identificar quais são os atores envolvidos na sua estrutura de gestão. A Figura 5, proposta por Hankinson (2007), identifica os principais componentes de uma destinação turística e suas interrelações. Os serviços primários referem-se aos comerciantes, aos eventos e atividades de lazer e aos hotéis e suas associações. A infraestrutura é composta por prestadores de serviço de acesso (transporte interno e para a destinação), por gestores de serviços públicos (banheiros, limpeza de ruas, estacionamentos) e pela paisagem urbana (ambiente construído onde estão os serviços que fazem parte do núcleo da destinação).

Figura 5 – Componentes de uma destinação turística



Fonte: Adaptado de Hankinson (2007).

Os meios de comunicação incluem as comunicações orgânicas (artes e educação) e as comunicações induzidas (propaganda, publicidade e relações públicas). Os consumidores são os visitantes, os moradores e os funcionários das empresas locais. Todos esses componentes são vistos agindo de uma forma integrada, desenvolvendo ao máximo seus recursos e capacidades, visando a maior competitividade das organizações e a conseqüente qualidade de vida dos residentes da destinação (HEATH, 2002; GO; GOVERS, 2003; MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013).

2.2 ESTRATÉGIA

Desde a origem da civilização, o termo estratégia acompanha os passos da humanidade. Segundo o Dicionário de Etimologia (DICIO, 2020), a palavra vem do grego *stratègós*, de *stratos* (exército), e *ago* (liderança), com o significado de comandar ou liderar. Portanto, uma definição clara deste vocábulo não pode deixar

de levar em conta os planos de ação que, de um modo ou de outro, direcionam a busca de resultados, sejam eles em conflitos, competições, ou até na escolha de um roteiro de viagem.

A definição clássica de estratégia relaciona-se com um conjunto de ações designadas para criar uma vantagem sustentável sobre os competidores (COYNE, 1986). Quando relacionado à gestão de empresas, o termo é usado corriqueiramente e, às vezes, confundido com o próprio planejamento. Grant (1991) define estratégia como a relação existente entre os recursos e as habilidades internas de uma organização, com oportunidades e riscos criados por seus ambientes externos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) visualizam a estratégia sob aspectos diferentes. A estratégia pode se apresentar como um plano, quando se prevê o futuro, mostrando o que se pretende; como um padrão, quando se analisa o passado, o que se realizou; ou como uma perspectiva ou posicionamento, quando a posição demarca um local ideal e a perspectiva de lugar onde se deverá estar no futuro. Por último, os autores também consideram a estratégia como um “truque”, ou uma manobra para enganar os concorrentes.

Os estudos relacionados à estratégia não são novos. A literatura sobre o tema é farta. Porém, foi a partir da segunda metade do século passado, com o desenvolvimento das práticas de gestão, que este tema passou a ter importância central no contexto das organizações. A estratégia ainda está na adolescência como disciplina acadêmica, e sua origem remonta aos anos 1960, podendo ser atribuída a inúmeras disciplinas, não surpreendendo que haja um debate considerável sobre seus principais postulados (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

A estratégia pode ainda estar associada à obtenção de vantagens competitivas por meio de um contínuo reposicionamento da empresa em relação aos seus competidores. Segundo Kaur (2019), verifica-se na teoria sobre o tema que os estudos da estratégia seguiram dois caminhos ou correntes dominantes (denominados *mainstreams*), gerados pela influência de duas teorias clássicas do campo da economia.

Para González e Mendieta (2009), a estratégia teve sua origem conduzida por Adam Smith que, na obra *A Riqueza das Nações* de 1776, enfatizou a importância de produzir a baixo custo, argumentando que a liberdade de mercado determinaria a maneira eficiente como a produção de um país poderia atender às necessidades de outros. Em contrapartida, David Ricardo, em sua obra *Princípios da Política*

Econômica de 1817, desenvolveu a teoria das vantagens comparativas para explicar que um país poderia importar bens mesmo produzindo a baixos custos. A teoria é baseada nas diferenças entre as condições dos fatores de produção e na sua posse, diferenciada entre os países.

Estas duas visões influenciaram fortemente duas linhas ou correntes principais da teoria da competitividade. A primeira, denominada Teoria da Firma, tem em Michael Porter seu principal expoente. A segunda, denominada de Teoria do Crescimento da Firma, proposta por Edith Penrose em 1959, originou a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), tendo como expoentes Wernerfelt (1984) e Barney (1991), e, posteriormente, a teoria das Capacidades Dinâmicas, prolongamento da VBR, proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997). Na sequência, busca-se analisar de que forma as escolas do pensamento estratégico valeram-se desses postulados, visando utilizá-los para melhor compreender as relações existentes neste universo.

2.2.1 Escola Neoclássica

A escola neoclássica tem sua origem na escola clássica da Economia, também denominada de escola marginalista, e agregou, aos conceitos relacionados com os processos de troca da escola de origem, a inserção do indivíduo e dos comportamentos de compra, considerando também outros conceitos como valor e utilidade (GARÓFALO, 2016).

Vasconcelos e Cyrino (2000) salientam que os postulados desta escola enfatizam a maximização dos objetivos de utilidade pelo consumidor e o princípio do marginalismo proposto por Marshall, e posteriormente por Clarck, que expressa o conceito de que, na medida em que se consome mais de um determinado produto, cada unidade sucessiva adiciona menor satisfação do que aquela proporcionada pela unidade anterior (princípio da utilidade marginal). O foco está na formação dos preços, na produção e na distribuição de renda, como consequências da oferta e da demanda de mercado. A oferta por parte da empresa e o consumo são vistos como processos de decisão estáticos, que não levam em conta outros fatores como recursos das empresas, particularidades tecnológicas, especificidade de ativos e alterações organizacionais nas empresas.

De acordo com Aguilar Filho e Saviani Filho (2017), a escola neoclássica originou a microeconomia, e serviu como base para diversas escolas do pensamento

econômico, bem como para os estudos sobre a competitividade das organizações que começaram a surgir a partir da segunda metade do século passado.

Schneider (2013) afirma que a introdução do conceito de estratégia no campo organizacional ocorreu na década de 1930 com os economistas neoclássicos, entre os quais destaca-se Ronald Coase, que publicou *The Nature of The Firm*, um artigo clássico de 1937 que versou sobre a eficiência em melhor gerenciar os recursos da empresa relacionando produção e serviços, bem como os custos a eles associados, o que gerou grande influência no pensamento econômico e administrativo; e os trabalhos de Edward Mason (1939), mais precisamente no desenvolvimento do modelo Estrutura – Conduta - Performance (ECD), identificando a relação entre a participação de mercado de uma empresa e a política de preços e produção.

Posteriormente, John Staten Bain (1956) avançou na formalização teórica do modelo, fazendo de seu livro *Industrial Organization* um estudo individual de cada um dos elementos presentes no modelo ECD (LOPES, 2016). Esses estudos serviram como base para as escolas estratégicas desenvolvidas a partir da segunda metade do século XX, principalmente a partir da década de 1970, sendo a década de 1980 considerada como o auge do desenvolvimento das teorias de competitividade que tiveram como um dos principais expoentes Michael Porter.

2.2.2 Teoria do Crescimento da Firma

A Teoria do Crescimento da Firma é atribuída aos trabalhos da economista Edith Penrose, originalmente de 1959, que caracterizava a empresa como um conjunto de recursos produtivos. De acordo com esta perspectiva, as competências distintas da empresa eram fundamentadas nos seus recursos e capacidades, representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala, ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos, cuja utilização gerava a expansão dessas empresas (TIERGARTEN; ALVES, 2008).

Em sua abordagem, Penrose (2006) critica a Teoria da Firma, a abordagem neoclássica marginalista, que preconiza que o tamanho ótimo de uma empresa está relacionado com seus custos, ou seja, o tamanho de uma empresa será limitado pelo montante que ela produzirá e a relação com os custos e receitas que são utilizadas para representá-la. Para a autora, o modelo não foi projetado para a análise de uma

organização que possua a liberdade para variar o tipo de produto que fabrica, na medida em que vai crescendo (PENROSE, 2006).

A ênfase, segundo a economista, é considerar a empresa como um conjunto de recursos produtivos sendo eles: os materiais (aqueles que são absorvidos nos processos de fabricação), os físicos ou de uso durável (chamados bens de capital), os recursos humanos (qualidade da mão de obra), as competências da administração (flexibilidade, habilidade em administrar os recursos empresariais), e o tino empresarial (fruto das aptidões do empresário), elementos que são fundamentais nas expectativas e na geração de oportunidades, pilares para o crescimento da empresa. Esta teoria, durante muito tempo, foi preterida em relação a outras escolas, retornando somente na década de 1980, com os estudos de Birger Wernerfelt (1984).

Os pressupostos relacionados às escolas econômicas serviram como fonte para o desenvolvimento de estudos sobre estratégias e competitividade. Partindo-se então das definições de estratégia, e de suas relações com o desempenho das empresas, busca-se entender o que de fato significa competitividade.

2.3 COMPETITIVIDADE

A pergunta fundamental no campo da administração estratégica é como as empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O tema vem, com o passar das décadas, atraindo a atenção de inúmeros pesquisadores em distintas áreas do conhecimento. Diversos autores escrevem sobre visões relacionadas à competitividade e as formas das organizações agirem, modificando ou sendo modificadas pelos ambientes nos quais estão inseridas.

Nas Ciências Sociais, esse comportamento não é diferente. São diversos os estudos que tratam da competitividade, principalmente em termos relacionados à estratégia e ao posicionamento das organizações em seus ambientes (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013; MARSILIO; VIANNA, 2014; VIANNA; ANJOS; ANJOS, 2016). Entretanto, neste campo existe uma dificuldade de consenso entre os pesquisadores para definir exatamente seu significado, porém é um tema bastante atual, que tem recebido a atenção de diversos pesquisadores ao longo dos anos (RITCHIE; CROUCH, 2003; DWYER; KIM, 2003; VIANNA, 2011; MÜLLER, 2015; STEIN, 2015).

Lacombe (2004) define competitividade como a capacidade com que uma organização desenvolve determinadas atividades, fazendo produtos ou executando

serviços com maior eficiência, o que lhe dá vantagens competitivas no seu ramo de negócio, obtendo custos inferiores, qualidade superior, maior adequação às necessidades do mercado, ou todos eles.

Para Goorochurn e Sugiyarto (2005), a competitividade é um conceito complexo que abrange vários elementos que podem ser difíceis de medir. Além disso, a identificação dos elementos da competitividade é controversa por causa dos problemas conceituais incorporados em sua definição, e sua medida varia de acordo com a escolha do ano base ou país base.

Analisando a competitividade em seus estudos, Vianna (2011) cita, entre diversos autores, Ferraz, Kupfer e Haguenaer, que relacionam a definição de competitividade com a sustentabilidade e com a capacidade que as organizações possuem de manter uma espécie de perenidade em seus mercados.

Chim-Miki, Gândara e Medina-Muñoz (2012) afirmam que existem poucos estudos voltados à mensuração da competitividade por meio de indicadores ou de modelos teóricos voltados a esse fim tanto no Brasil, quanto fora dele. Mota, Vianna e Anjos (2013) destacam ainda que a competitividade entre empresas e setores tem sido um dos temas de pesquisa que mais tem chamado a atenção dos acadêmicos nos últimos anos.

2.3.1 Vantagem competitiva

Leite e Porsse (2003) afirmam que, de acordo com os preceitos da Teoria Neoclássica, a Teoria de Posicionamento Estratégico (Teoria da Firma), orientava-se pelo mercado, priorizando a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização, sendo uma questão de posicionamento, decorrente da estrutura do setor com uma visão de fora para dentro da organização (o paradigma *outside-in*). A outra corrente teórica era caracterizada por uma visão de dentro para fora da organização, avaliando seus recursos e competências (pontos fortes e fracos), para atender às exigências do mercado em uma linha identificada com a Teoria do Crescimento da Firma (modelo *inside-out*).

O paradigma dominante na década de 1980 era o modelo das Cinco Forças de Porter (1989), que considerava como essência para a formulação da estratégia competitiva a relação existente entre uma empresa e seu ambiente, como aspecto

chave nos setores em que a empresa competia. Esta abordagem permitia à empresa um posicionamento em que poderia se defender melhor das forças do ambiente.

Uma segunda abordagem também advinda do modelo Neoclássico faz referência ao paradigma do conflito estratégico. Proposta por Shapiro em 1989, era também relacionada com as imperfeições de mercado, utilizando-se das ferramentas da Teoria dos Jogos, na qual os resultados competitivos são uma função da eficácia com que algumas empresas mantêm seus rivais desorientados em relação a investimentos estratégicos, preços, tendências e controle da informação.

Já a outra classe distinta de abordagem enfatizava a construção da vantagem competitiva por meio da obtenção de retornos decorrentes de vantagens fundamentais, e em nível de empresa, conquistadas por meio da eficiência e eficácia da utilização de recursos e processos, abordagem esta denominada de Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

O quarto e último modelo refere-se aos esforços feitos para identificar as dimensões das capacidades empresariais que podem ser fontes de vantagem competitiva, visando explicar como combinações entre os recursos e competências podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos nas empresas, para dar resposta a ambientes em mudança, a abordagem das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2014a, 2014b).

Na visão de Coyne (1986), para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva em seu segmento de mercado, as diferenças entre ela e os concorrentes devem ser significativas. A empresa deve criar uma “pegada de mercado”, identificada pelo modo como desenvolve a lealdade entre seus consumidores, o que atualmente é conhecido como *branding*.

Para Grant (1991), nos anos 1980, os principais estudos relacionados ao tema sobre competitividade focavam na ligação entre a estratégia e o meio ambiente, tendo como expoente os trabalhos de Michael Porter e sua análise estrutural da indústria, bem como os estudos relacionados a *Proficts Impacts of the Market Strategies* (PIMS) de Buzzel e Bradley (1987), que relacionava as estratégias de negócios com desempenho, estudando experiências anteriores dos gestores de diversas empresas americanas, enquanto a ligação entre a estratégia, os recursos e habilidades da empresa foi esquecida. Barney (1991) escreve que uma empresa alcança uma

vantagem competitiva quando cria uma estratégia de valor que não pode ser implementada por nenhum concorrente.

Porter (2009) explica que a vantagem competitiva, ou a habilidade em construir um diferencial em relação à concorrência, encontra-se na capacidade que uma organização possui de construir barreiras para fazer frente aos concorrentes, estando aí o núcleo de sua competência.

Segundo Wilke (2015), os estudiosos têm visto a empresa como uma entidade autônoma e independente cujo principal objetivo é obter vantagens competitivas, segundo uma visão que considera o posicionamento no setor de atuação (PORTER, 1980, 1989), ou em fontes internas de recursos e capacidades (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; MARTINS et al., 2013). Verifica-se em todas essas citações as visões das escolas relacionadas à estratégia e à competitividade nas organizações.

2.3.2 A competitividade e as destinações turísticas

Motta Vianna e Anjos (2013) definem competitividade das destinações turísticas como sendo sua capacidade de prover bens e serviços que satisfaçam necessidades dos turistas, a um preço justo, gerando a sustentabilidade local e a melhoria da qualidade de vida dos residentes.

Anjos e Linbergher (2013), em seu estudo sobre gestão integrada da destinação, informam que o termo competitividade talvez seja um dos mais utilizados nas pesquisas em turismo, e em livros e periódicos especializados na área. Afirmam também que a disseminação do termo apresenta entendimentos diversos, por vezes antagônicos, o que vem ao longo do tempo sendo modificado, na medida em que a própria área acadêmica e suas aplicações na prática da atividade turística vêm sendo alteradas pela evolução da sociedade e da ciência como um todo. Añaña, Pereira e Anjos (2015) pontuam que os estudos sobre competitividade em destinos turísticos são ainda recentes, e mais raros ainda os trabalhos práticos.

Wilke (2015) define as destinações como uma engrenagem, composta por organizações, atividades e pessoas, que deve funcionar adequadamente para atender ao cliente, e mais especificamente, o cliente do turismo.

Vianna, Anjos e Anjos (2012) citam a OMT, que define destinação turística como um local geográfico, em direção ao qual deve dirigir-se a demanda, para desfrutar de uma viagem. O caminho percorrido entre a origem e a destinação já faz parte da experiência turística, e o lugar para onde se encaminha o turista pode ser considerado um núcleo turístico, uma zona turística, um município turístico ou uma região, sendo todos eles considerados como destinações turísticas, ou seja, o local que serve como objetivo da viagem, conforme descrito anteriormente.

Para o *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2019), nem todas as viagens têm o mesmo valor. De fato, algumas destinações procuram atrair visitantes com maior poder aquisitivo, visando maximizar o retorno da atividade turística, ou estão considerando políticas que envolvam a comunidade local e melhorem a experiência turística dos visitantes.

A presença de um conjunto de empresas atuando em busca de um mesmo público-alvo acaba remetendo à necessidade de entendimento quanto à competitividade que será gerada. A presença de competitividade, no caso de um local turístico, pode se consolidar por meio de relacionamentos e da prestação de serviços superiores. A concorrência acirrada leva à competição e, como consequência, à competitividade que, para Coutinho e Ferraz (2002), pode ser vista como a capacidade de um sistema atuar com sucesso em um dado contexto.

Como foi evidenciado, a competitividade de uma destinação pode ser avaliada nos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Taberner (2007), em uma pesquisa destinada a medir o desempenho de destinações de sol e mar na Espanha, Itália e França, critica as diferentes tentativas de medir competitividade dos destinos, e os modelos que, segundo ele, são insuficientes para tal finalidade, visto não levarem em consideração inúmeros fatores que desempenham importante papel na avaliação da competitividade. Neste contexto, Caber e Albayrak (2016) escrevem que, em um mercado crescente e altamente competitivo, os gestores das destinações devem conhecer suas forças e fraquezas, isto porque a escolha dos turistas é fortemente influenciada por outras ofertas. Então, para identificar a capacidade de competir, os gestores devem comparar os atributos e as performances de sua destinação em relação às outras.

Em seu artigo sobre cidades inteligentes, Gomes, Gândara e Ivar-Baidal (2017) escrevem que a competitividade dos destinos turísticos é complexa. Combina vários elementos, de difícil mensuração, sendo necessário à destinação ter uma grande

variedade de produtos e recursos turísticos, que devem ser geridos de forma eficaz, no médio e longo prazo.

Fatores tecnológicos, entre eles a arquitetura digital que permite ao turista a escolha de quando viajar, como viajar e para onde viajar; fatores ecológicos, entre eles a utilização de novas formas de energia que geram alternativas de transporte mais eficazes; e fatores comportamentais, que tratam do perfil dos novos viajantes que possuem maior acesso à informação, geram uma nova forma de competitividade, demandando uma maior atenção dos gestores das destinações em relação a essas tendências (VIANNA, STEIN, 2015).

Partindo desse contexto, é cada vez mais importante o desenvolvimento de atividades de gestão que permitam quantificar e avaliar todas as atividades relacionadas ao turismo. O importante é desenvolver um plano estratégico para as destinações e, principalmente, definir competências centrais e recursos disponíveis em cada uma, visando torná-las mais competitivas. Em um nível prático, a competitividade mostra-se ligada à capacidade de uma destinação em entregar bens e serviços com melhor desempenho do que outros, em vários aspectos da experiência turística, considerados importantes pelos turistas (HEATH, 2002).

Outra contribuição em relação aos estudos de destinos turísticos relacionados à competitividade foi elaborada por Dwyer e Kim (2003). Segundo os autores, para atingir vantagens competitivas para o segmento turístico, as localidades devem entender que o apelo geral e a experiência oferecida aos visitantes devem ser superiores em relação às outras destinações.

Sendo assim, é importante que os gestores das destinações turísticas pensem estrategicamente, enfatizando, em sua gestão, o conhecimento dos principais fatores que determinam a vantagem competitiva em suas áreas de atuação, de modo a conseguir uma posição de destaque em relação à concorrência (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013). Vianna, Anjos e Anjos (2014) afirmam que o estudo da competitividade das destinações turísticas é frequente entre os pesquisadores que buscam entender como ela se desenvolve e porque algumas destinações alcançam resultados mais significativos do que outras que possuem atrativos mais interessantes.

O turismo como atividade econômica vem chamando a atenção de inúmeros pesquisadores. Existem turismólogos e outros estudiosos da área da gestão que têm focado seus estudos neste setor. Considerando as publicações dos últimos 20 anos, verifica-se um incremento em estudos relacionados com a competitividade, porém, o

foco maior ainda é voltado às organizações ou ao setor turístico, existindo pouca ênfase nos estudos relacionados à competitividade em destinações turísticas.

Para analisar a competitividade de uma destinação turística, Dwyer e Kim (2003) desenvolveram um modelo com o intuito de apresentar variáveis e indicadores que pudessem contribuir para a verificação quanto a real capacidade da destinação em ser competitiva, destacando que ela não pode ser um fim a ser atingido, mas deve ser um meio para gerar a prosperidade social e econômica da comunidade, e conseqüentemente, melhorar os indicadores de qualidade de vida da destinação.

Uma pesquisa realizada no *Google Adwords* (2020), considerando as palavras-chave “competitividade” e “destinações turísticas”, retornou como resultado mais de 3,3 milhões de referências ao tema. Considerando a palavra em inglês “*competitvity*” e “*tourist destinations*” foram encontradas mais de 2,58 milhões de referências.

O mesmo levantamento foi feito por Vianna e Branchi (2019) em bases científicas, contendo os principais periódicos *on-line* de turismo e hospitalidade, disponibilizados pelo portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foram analisadas publicações tanto em nível internacional quanto no âmbito nacional.

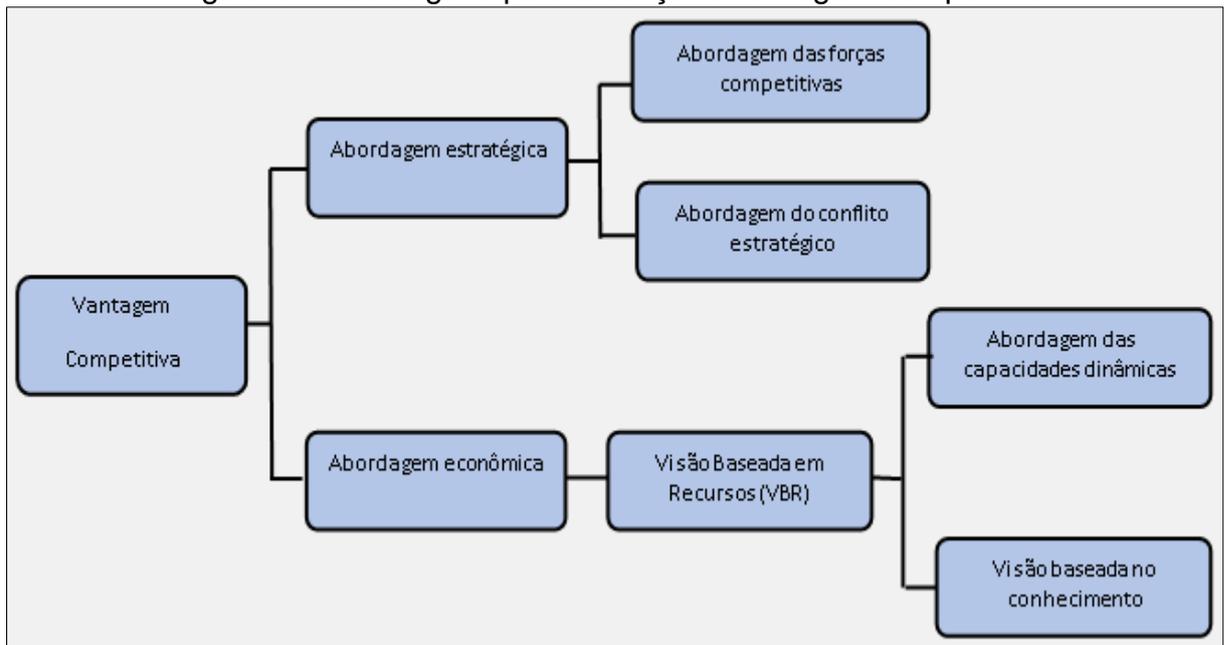
Considerou-se ainda as publicações feitas em eventos acadêmicos da área de conhecimento no país, alcançando um total de mais de 16 mil artigos. Porém, entre os específicos para a área do turismo, mais diretamente ligados à competitividade em destinações turísticas, foram encontrados apenas 75 trabalhos. Em relação a eventos científicos na área, o estudo identificou um total de mais de dois mil artigos e, especificamente voltados à competitividade das destinações, foram encontradas 25 publicações.

Verifica-se, então, que o contexto dos estudos relacionados à competitividade das destinações turísticas ainda carece de publicações, sendo necessário um olhar mais abrangente sobre o tema, visando ampliar as contribuições acadêmicas em nível internacional, para atendimento às necessidades da academia, e o aperfeiçoamento dos profissionais que desenvolvem suas atividades neste setor, que vem se destacando como importante atividade econômica na ampliação do PIB das nações.

2.3.3 Modelos de análise de competitividade

A teoria econômica buscou encontrar novas concepções e formulações que auxiliassem no entendimento do comportamento das organizações, surgindo, então, dentre outros conceitos, o de competitividade ou de vantagens competitivas (NUNES FILHO, 2006). Da teoria econômica surgiram duas abordagens teóricas sobre a vantagem competitiva que têm guiado a maioria dos estudos relacionados à competitividade: a abordagem estratégica e a abordagem econômica, conforme demonstrado na Figura 6 e desenvolvido *a posteriori*.

Figura 6 - Abordagens para alcançar a vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Kaur (2019).

2.3.3.1 Modelo das forças que dirigem a concorrência no setor

O modelo das forças que dirigem a concorrência no setor, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é inspirado nos fundamentos da Teoria da Firma propostos por Coase (1930), que focava na eficiência da utilização de recursos ligados à produção, aos serviços e aos custos deles decorrentes, bem como nos trabalhos de Mason (1939), relacionados às dimensões estratégicas de uma empresa, e nos trabalhos de Bain (1956), que fazem referência à criação de barreiras de entrada de mercado. Estes trabalhos remetem à teoria da Organização Industrial e ao modelo Estrutura-Condução-Performance (ECD) (GARÓFALO, 2016).

Este modelo é o mais tradicional na linha das teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento da empresa (VASCONCELLOS; CYRINO, 2000; SILVA; VARVAKIS, 2004; MINTZBERG,

AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2011), e que se contrapõem à segunda linha, que considera a competitividade como resultado da performance superior, decorrente primariamente das características internas da organização (SILVA; VARVAKIS, 2004). Estas são inerentes aos modelos da Visão Baseada em Recursos e das Capacidades Dinâmicas.

Em realidade, existe um conflito potencial entre as duas abordagens (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2011), no sentido de que uma defende as vantagens de olhar-se de fora e a reatividade ao adaptar-se às condições do ambiente, a visão mercadológica, enquanto o segundo modelo teórico defende a visão interior, enfatizando o acúmulo e o desenvolvimento de recursos e capacidades corporativos.

Para que se consiga conceber melhor as diferenças entre as linhas estratégicas, é necessário conhecer sua concepção e evolução, razão da apresentação destes modelos. A abordagem sugerida por Porter (1980) buscava identificar as condições relacionadas às mudanças no ambiente externo e as estratégias internas de uma organização. A análise do modelo tenta reconhecer no “entorno do negócio”, as bases e as oportunidades para conseguir uma vantagem competitiva (DEGEN, 2009).

Porter (1980) identificou cinco forças nos ambientes competitivos de atuação das empresas, que denominou de “as forças que dirigem a concorrência na indústria”, uma definição original do autor que identifica um setor ou segmento, que influenciam os negócios e permitem à empresa um melhor posicionamento em seus mercados. As cinco forças que influenciam o ambiente dos negócios, citadas por Porter, são: a concorrência entre empresas no setor, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha do comprador, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos (Figura 7).

Figura 7 - Modelo das forças que dirigem a concorrência no setor



Fonte: Adaptada de Porter (2002).

2.3.3.1.1 Concorrência entre empresas no setor

Os competidores são aquelas empresas que concorrem diretamente ou indiretamente entre elas, dentro do segmento de atuação. Normalmente, as organizações focam seus esforços no monitoramento da concorrência direta, aqueles que oferecem os mesmos produtos ou serviços para o mesmo mercado em que as empresas atuam, porém esquecem a existência da concorrência indireta, que às vezes está camuflada e é quase imperceptível (POLIDORO, 2003).

Outros fatores importantes no contexto da competição são, em primeiro lugar, o grau de agressividade da concorrência, que também define a lucratividade do setor, principalmente se esta utiliza o modelo de economia de escala (altos volumes de produção com menores custos). A empresa com menor participação no mercado possivelmente será forçada a se retirar. Em segundo lugar, existe a concentração da concorrência do negócio (se este mercado é um monopólio, oligopólio ou um mercado em concorrência perfeita), que define a questão da homogeneidade ou da diferenciação em relação aos bens comercializados. Quanto menor for esta diferenciação, menor a lealdade do cliente e maior a concorrência em relação a preços (DEGEN, 2009).

2.3.3.1.2 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem ser compreendidos como organizações que abastecem com produtos ou prestam serviços para as empresas em diversos ramos de negócio, sendo um importante elo na cadeia, pois do seu trabalho depende a qualidade do produto ou serviço final da empresa (BRANCHI, 2011). Representam um papel decisivo, dependendo do modo como a empresa se relaciona com eles (POLIDORO, 2003).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis, surgindo naturalmente uma luta de poder entre eles e as empresas, sendo que a vantagem pende para o lado que tem mais opções ou menos a perder com o término da relação. Nesse caso, todo o negócio está baseado no custo das alternativas, o custo para mudar de fornecedor, e o poder da empresa em relação a seus fornecedores (DEGEN, 2009).

2.3.3.1.3 Poder de barganha dos clientes

Este mercado é regido essencialmente por dois fatores: o da sensibilidade a preços, que se refere ao custo do produto no orçamento do cliente, pois quanto maior a importância do custo, maior a sensibilidade do comprador ao preço, bem como o custo da alternativa. O poder de barganha consiste na ameaça da recusa de um cliente em comprar (DEGEN, 2009).

Para Hooley, Saunders, Piercy (2011), no mercado em que os clientes têm o poder da negociação, sua capacidade depende do quanto compram, do quanto estão bem informados sobre as ofertas, e da sua disposição para experimentar alternativas que são menos atraentes do que aquelas em que o fabricante principal dita as regras.

2.3.3.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Como descrito anteriormente, o preço que os clientes se dispõem a pagar por um produto ou serviço depende do custo e das alternativas a seu dispor, e o raciocínio, segundo Polidoro (2003), é similar à concorrência indireta. A existência de algum produto similar de preço mais baixo, mas que atenda à mesma necessidade, faz com

que o produto da empresa fique na dependência do contexto elasticidade x demanda¹ em relação ao preço.

Caso não exista um produto que atenda a essas necessidades, diz-se que a demanda é inelástica (DEGEN, 2009). Logo, a existência de um bem similar que atenda às necessidades do comprador coloca a lucratividade do negócio em risco, uma vez que coloca um teto para os preços a serem praticados, sem que haja uma desistência do comprador.

2.3.3.1.5 *Ameaça de novos entrantes*

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), um setor é como um clube no qual as empresas ganham acesso quando superam certas “barreiras à entrada”, como economias de escala e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, difícil de entrar, em que a concorrência é amigável.

Barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, em que a concorrência é extremamente acirrada e todas as coisas são incertas. Para Degen (2009), a maioria dos negócios tem algum tipo de barreira de entrada à concorrência. Estas podem vir da economia de escala, de um alto investimento em tecnologias, produto/serviço difícil de replicar, ou ainda, uma patente, ou a dificuldade em acessar os canais de venda (distribuidores). Caso uma empresa consiga traduzir com exatidão as variáveis que fazem parte desse ambiente, esse é o fator determinante, e sob a visão determinada de “fora para dentro”, com certeza terá sucesso em seus negócios.

2.3.3.2 *Modelo da Visão Baseada em Recursos*

A partir dos estudos fundamentados na obra da economista Edith Penrose, Teoria do Crescimento da Firma (1959), surge a corrente da Visão Baseada em Recursos. A autora salientava que o valor e o crescimento econômico de uma empresa, são patrocinados por uma gestão de recursos eficaz. Resgatando os pressupostos de Penrose, Wernerfelt (1984) estuda a relação entre recursos da firma

¹ Elasticidade x demanda refere-se à mudança percentual da quantidade consumida de determinado bem em relação a alguma mudança percentual no preço (McGUIGAN; MOYER; HARRIS, 2016, p. 61).

e lucratividade, e lança a ideia da VBR, cuja definição implica na criação de barreiras de entrada pela empresa, a partir da exploração e do desenvolvimento de um portfólio de recursos que a diferencie de outras empresas e a conduza a um alto desempenho (TRINDADE et al., 2007).

Wernerfelt (1984) ainda fundamentou e cunhou o nome dessa teoria, cuja abordagem demonstra que, para a estratégia competitiva ser sustentável, precisa focar nos recursos e nas capacidades da empresa. Para isto, entende-se como recurso qualquer coisa que possa ser considerada como força ou fraqueza de uma determinada empresa e, no primeiro caso, que possa criar uma situação em que sua própria posição de recursos seja, direta ou indiretamente, mais difícil de ser obtida pelos seus concorrentes, gerando o que ele denomina de barreira de recursos.

Autores como Barney (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997), Leite e Porsse (2003) e Dwyer e Kim (2003), também escreveram sobre recursos. Barney (1991) escreve que eles são um pacote de capacidades, ativos e processos organizacionais, constituindo-se em atributos, informações e conhecimentos existentes na empresa.

Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram recursos como ativos específicos das empresas, que são difíceis, senão impossíveis, de imitar. Como exemplo, citam os segredos comerciais, setores de produção especializados e o setor de engenharia com experiência. Esses ativos são difíceis de serem transferidos entre empresas devido aos custos de transação e de transferência e, também, porque podem conter conhecimento tácito.

Leite e Porsse (2003) salientam que recursos consistem em bens ou ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados por uma empresa, e que são capazes de prover, implantar e fortalecer as estratégias que irão gerar eficiência e eficácia, fontes da vantagem competitiva, que lhe propiciam uma vantagem sustentável e de difícil imitação.

Para Dwyer e Kim (2003), os recursos da empresa que podem oferecer vantagem competitiva incluem as habilidades dos funcionários, a estrutura da organização e sua interface com seu ambiente, e muitas variáveis específicas da empresa, como as suas competências centrais, a não imitabilidade dos produtos, o sistema de inteligência e o valor acrescentado pela empresa.

Para compor a teoria da Visão Baseada em Recursos, Wernerfelt (1984) baseou-se no modelo das Cinco Forças de Porter (1980) para desenvolver suas

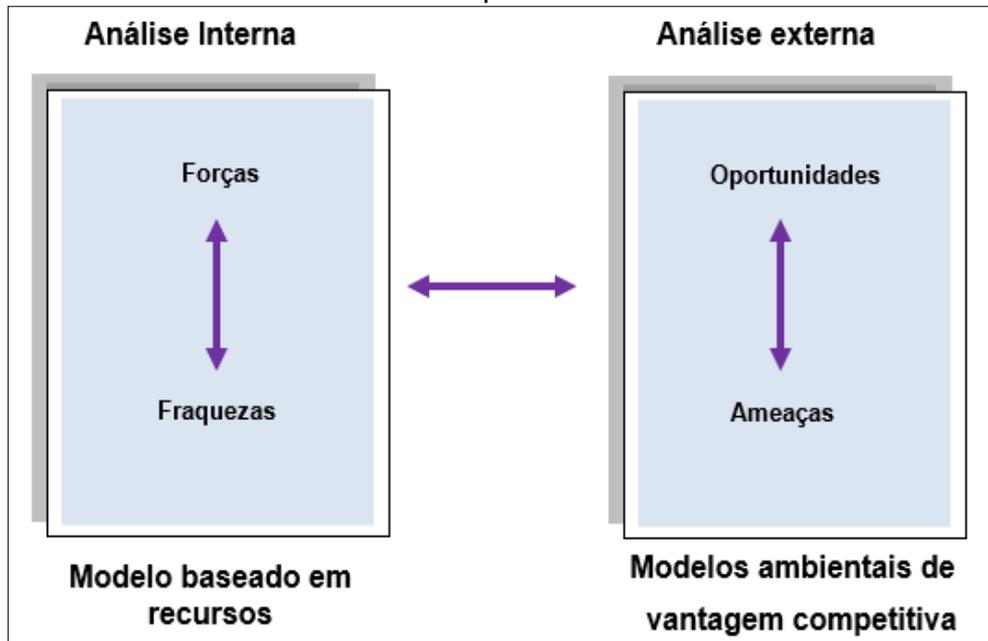
proposições, embora deixasse claro que o referido modelo, originariamente, possuísse características para ser utilizado em análise de mercado.

Para Porter (1980), quando a produção de um recurso ou de um de seus componentes é controlada por um grupo monopolista, verifica-se que o lucro para as empresas que precisam desse recurso será menor, pois terão que pagar mais caro por ele. Em relação à ameaça de recursos substitutos, existe uma tendência a reduzir a rentabilidade dos detentores de recursos, em razão dos processos de destruição criativa. Wernerfelt (1984) também avalia as barreiras a novos entrantes, discorrendo que o proprietário de determinado recurso pode afetar os demais participantes do setor, criando uma barreira de recursos em relação aos retardatários. Segundo ele, da mesma forma que as barreiras de entrada no mercado, as de recursos possuem um potencial de retorno elevado para quem as detém. Por outro lado, para que a barreira de recursos seja valiosa, deve ser traduzida como uma barreira de entrada em qualquer mercado, ou seja, sem uma posição de recursos, deixa a empresa vulnerável a diversos entrantes.

Entre esses recursos, Wernerfelt (1984) citou a produtividade, a lealdade do consumidor, a curva de experiência, a liderança na tecnologia, as fusões e aquisições. Todos esses recursos podem obstruir ou limitar a entrada de concorrentes no segmento de mercado. O autor utiliza-se também da famosa matriz produto/mercado, denominada matriz *Boston Consulting Group* (BCG), para criar o que ele chama de matriz recurso-mercado, em que define a maneira como uma empresa se posiciona em seu segmento de mercado e as ações que deve tomar para, baseada em uma estratégia relacionada a seus recursos, definir os melhores caminhos para alcançar vantagens competitivas.

Barney (1991) desenvolveu um estudo relevante para a área da teoria da VBR, chamando a atenção para o fato de que o entendimento das fontes de vantagens competitivas nas empresas tornou-se um dos mais importantes do gerenciamento estratégico. Este modelo, segundo o autor, é muito utilizado na literatura da estratégia e demonstra como as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis, explorando forças internas potenciais, enquanto respondem às oportunidades do ambiente, neutralizam as ameaças e afastam fraquezas conforme pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo baseado em recursos x modelos ambientais de vantagem competitiva



Fonte: Adaptada de Barney (1991).

Barney (1991) escreve que, apesar da importância de se conhecer as forças e fraquezas da empresa, uma maior ênfase é dada às forças ambientais (ameaças e oportunidades), quando se estuda a competitividade de um setor, e cita Porter (1980), e seu modelo das “Cinco Forças” como uma das referências, enquanto pouca ênfase é dada para os atributos na posição competitiva da empresa. O autor assume que a teoria da Visão Baseada em Recursos, por analisar as ligações entre características internas da organização, não pode ser construída sobre a suposição anterior (visão Porteriana), e discorre que na visão da VBR, as empresas individualmente ou em grupos podem ser heterogêneas com relação aos recursos estratégicos que controlam.

Esses recursos não são móveis entre as empresas, logo sua heterogeneidade pode ter longa duração. Após essas observações, Barney (1991) define três conceitos chave relacionados ao estudo:

- a) **os recursos da firma:** forças que as empresas utilizam para conceber e implementar suas estratégias. Entre eles: os recursos físicos (tecnologia, instalações e equipamentos); os recursos de capital humano (treinamento, experiência, inteligência, relacionamento e o conhecimento de gerentes e trabalhadores); e finalmente, os recursos de capital organizacional (estrutura

formal da empresa, planejamento, sistemas de coordenação e controle, relacionamento dos grupos na empresa e entre a empresa e o ambiente);

- b) **a vantagem competitiva:** refere-se à implementação, por parte de uma empresa, de uma estratégia de valor que não pode ser implementada pela concorrência;
- c) **a vantagem competitiva sustentável:** relaciona-se a uma estratégia de valor que não pode ser implementada, e muito menos copiada pelos concorrentes.

Essa vantagem pode não durar para sempre. Revoluções estruturais em um setor podem definir se os atributos de uma empresa são recursos ou não. Alguns desses recursos, de fato, podem ser relevantes em um mercado e em outros não.

A empresa que desfruta de uma vantagem competitiva em um mercado pode ver esta vantagem anulada por essas mudanças. Entretanto, essa vantagem competitiva não é anulada se os concorrentes duplicam os benefícios dela. Isto ocorre, segundo Barney (1991), em um mercado em que todos os concorrentes possuam recursos homogêneos (os mesmos recursos) e totalmente móveis (fáceis de copiar, em que todos têm acesso). Neste caso não existirá uma vantagem competitiva.

Portanto, a procura por vantagens competitivas sustentáveis está nos recursos heterogêneos e na sua imobilidade. Para serem fonte de vantagens competitivas, esses recursos devem possuir as seguintes características que formam o acrônimo **VRIN**: **V**alor - no sentido de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente; **R**aridade - entre os atuais e potenciais concorrentes; **I**novadores – no sentido de serem imperfeitamente imitáveis; e **N**ão existência de substitutos estratégicos – no sentido de não possuir equivalentes que possam ser valiosos, raros, nem perfeitamente imitáveis.

O artigo de Barney (1991) foi considerado um marco nos estudos da VBR pois, a partir dele, diversos autores como Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Teece Pisano e Shuen (1997), Dwyer e Kim (2003) e, no Brasil, Vianna (2011), desenvolveram seus estudos. Nas últimas décadas, esta teoria vem sendo testada empiricamente e os resultados ainda estão em desenvolvimento. Um estudo feito por Bozic e Cvelbar (2016) demonstra sua evolução e desenvolvimento nos últimos anos, conforme demonstra o Quadro 2:

Quadro 2 - Análise de conteúdo da evolução e desenvolvimento da VBR

(continua)

AUTOR	ANO	CONTRIBUIÇÕES
Penrose	1959	Recursos influenciam o desenvolvimento e o crescimento das empresas.
Lippman e Rumelt	1982	Conceitos da VBR: inimitabilidade e ambiguidade causal.
Wernerfelt	1984	VBR cunhada: as empresas devem se concentrar em seus recursos e não em produtos.
Barney	1986	A cultura organizacional é uma fonte potencial de vantagem competitiva sustentada.
Dietricx e Cool	1989	Os recursos são ativos não negociáveis, como habilidades, valores, reputação da empresa, fidelidade do cliente etc.
Barney	1991	Determinação das características dos recursos para a vantagem competitiva: recursos VRIN, raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis.
Fiol	1991	A identidade organizacional é uma fonte importante de vantagem competitiva sustentável.
Conner	1991	A Visão Baseada em Recursos está se desenvolvendo como uma nova teoria das empresas.
Peteraf	1993	Definidas quatro condições sob as quais existe vantagem competitiva sustentável.
Amit e Schoemaker	1993	Uma distinção clara entre recursos e capacidades.
Teece, Pisano e Shuen	1997	Introduziram o conceito de capacidades dinâmicas.
Coff	1999	A vantagem competitiva sustentável nem sempre leva a um desempenho de alto nível.
Eisenhardt e Martin	2000	Explicam quando a vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada em um ambiente dinâmico.
Barney	2001	Posicionamento da Visão Baseada em Recursos em relação a outras teorias.
(conclusão)		
Winter	2003	Introduziu o conceito de recursos de alta ordem
Ray, Gautam e Muhann	2004	Os recursos podem se tornar vantagens competitivas sustentáveis, apenas se forem traduzidos em processos, rotinas e atividades de negócios.
Teece	2007	Define a estrutura das Capacidades Dinâmicas para sustentar um desempenho superior em uma economia aberta e com rápida inovação
Armstrong e Shimizu	2007	Pesquisaram e criticaram os métodos utilizados na Visão Baseada em Recursos
Sirmon, Hitt e Ireland	2007	Explicaram como gerenciar as capacidades dinâmicas das empresas em um ambiente dinâmico
Crook, Ketchen, Combs e Todd	2008	Mediram a ligação entre os recursos estratégicos e o desempenho das empresas por meio de metanálise
Kraaijenbrink, Spender e Groen	2010	Revisaram todas as críticas importantes da Visão Baseada em Recursos
Maritan e Peteraf	2011	As empresas desenvolvem suas posições de recursos por meio da aquisição dos recursos nos mercados de fatores, e com o acúmulo interno de recursos.
Coff e Kryscynski	2011	Capacidades únicas se desenvolvem através da atração, retenção e motivação de recursos humanos
Molloy, Chadwick, Ployhart e Golde	2011	Apresentaram um processo de avaliação multidisciplinar para explicar como os recursos intangíveis criam valor e impactam o desempenho.
Wilden, Gudengan, Nielsen e Lings	2013	As capacidades dinâmicas são diretamente relacionadas ao desempenho.
Lin e Lei-Yu	2014	As capacidades dinâmicas de aprendizado são as mais eficazes para mediar a influência das capacidades na performance e desempenho

Teece	2014	Define a diferença entre capacidades ordinárias e dinâmicas e a divisão desta em grupos (<i>sensing, seizing e transforming</i>)
-------	------	--

Fonte: Adaptado de Bozic e Cvelbar (2016).

A análise do Quadro 2 permite visualizar a evolução da teoria ao longo das últimas décadas, sendo seu desenvolvimento gerado a partir de diferentes estudos realizados em várias partes do mundo. Esse tema se consolida como uma teoria que integra os recursos e as capacidades da empresa em um modelo integrado, que foi denominado modelo das Capacidades Dinâmicas. Este modelo foi considerado como base para o desenvolvimento das hipóteses do presente estudo, no sentido de analisar sua aplicabilidade no âmbito das empresas no município de Torres – RS, conforme discutido nas seções seguintes.

2.3.3.3 Modelo das Capacidades Dinâmicas

Segundo Wang e Ahmed (2007), desde a década de 1990, com a evolução dos meios de comunicação e a globalização dos negócios, a concorrência incessante leva as empresas a se adaptarem, renovarem, reconfigurarem e criarem seus recursos e capacidades de acordo com o ambiente. Com este intuito, o modelo das Capacidades Dinâmicas surge como uma evolução da teoria da Visão Baseada em Recursos.

O trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) tornou-se um marco relacionado ao desenvolvimento da teoria das Capacidades Dinâmicas. A preocupação central do estudo era verificar como as empresas construíam e sustentavam vantagens competitivas em ambientes de rápidas mudanças, baseadas na inovação, na rivalidade, na performance de preços e nos retornos crescentes em um mundo que eles denominavam de “*schumpeteriano*”, baseado em processos de destruição criativa.

Inicialmente, os autores descreveram os modelos estratégicos que enfatizavam o poder de mercado, focando no de Porter (1980), e posteriormente enfatizaram a eficiência, descrevendo as características do Modelo da Visão Baseada em Recursos de Wernerfelt (1984), entre outros. Teece, Pisano e Shuen (1997) verificaram que algumas empresas no setor tecnológico demonstraram ter seguido uma estratégia baseada em recursos, acumulando ativos tecnológicos valiosos, muitas vezes guardados por uma postura agressiva de propriedade intelectual, o que segundo eles não seria suficiente para apoiar uma vantagem competitiva.

Eles afirmavam que as empresas vencedoras no mercado global seriam aquelas que demonstrassem resposta imediata e inovação rápida e flexível nos produtos, juntamente com a capacidade de gestão para coordenar e redistribuir eficazmente as competências. A essas características das empresas, fontes de vantagens competitivas, os autores denominaram de "capacidades dinâmicas". O termo "dinâmico" refere-se ao caráter mutável de certas respostas estratégicas que são necessárias quando o *time-to-market* é crítico, o ritmo da inovação é acelerado e o futuro da concorrência e dos mercados é incerto e difícil de determinar.

O termo "capacidades" enfatiza o papel-chave da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração adequada das competências organizacionais internas e externas, para mudar o ambiente. Estas questões são intimamente ligadas aos processos comerciais da empresa e às posições de mercado necessárias para atender aos requisitos de um ambiente em constante mudança, no qual a empresa deve identificar competências internas e externas difíceis de imitar.

Eisenhardt e Martin (2000) definem capacidades dinâmicas como os processos da empresa que utilizam recursos para adequar, e até criar mudanças, à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem. As capacidades dinâmicas realçam os processos de transformação dos recursos e as capacidades em produtos ou serviços que oferecem valor superior aos clientes. Essa reformulação é empreendida de forma rápida, precisa e criativa, de acordo com as mudanças do setor. A principal chave na construção de um modelo conceitual relacionado a essas capacidades, deve identificar os pilares em que as vantagens distintas e difíceis de imitar podem ser construídas, mantidas e aprimoradas (WANG; AHMED, 2007).

As capacidades podem ser classificadas em duas categorias, as ordinárias e as dinâmicas. As capacidades ordinárias, anteriormente denominadas estáticas (COLLIS, 1994), nível-zero (WINTER, 2003) ou de primeira-ordem (DANNEELS, 2002), e substantivas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2016), são aquelas que permitem um certo nível de excelência em tarefas bem delineadas. Geralmente classificam-se em três categorias: administração, operações e governança, relacionadas com as áreas operacionais que sustentam as capacidades técnicas (TEECE, 2014a, 2014b).

As capacidades dinâmicas relacionam-se com as atividades de alto nível que se ligam à gestão, e as atividades de detectar (*sensing*), compreender (*seizing*) e reconfigurar (*transforming*) os ativos especializados (dependentes da inovação), para

atender as necessidades mutáveis do cliente, sustentar e ampliar uma evolução equilibrada da empresa, construindo um valor no longo prazo para os investidores.

No Quadro 3 são demonstradas as diferenças entre os dois tipos de capacidades empresariais. Para ser estratégica, a capacidade deve ser aprimorada para atender as necessidades do usuário, ou seja, qualquer coisa que é homogênea e pode ser adquirida e vendida a determinado preço não pode ser estratégica, uma vez que pode ser facilmente acompanhada pela concorrência. Isto significa fazer as coisas certas, que não podem ser simplesmente realizadas usando a precificação.

Quadro 3 - Diferenças entre as capacidades ordinárias e dinâmicas

(continua)

	CAPACIDADES ORDINÁRIAS	CAPACIDADES DINÂMICAS
Propósito	Eficiência técnica nas funções empresariais	Alcançar a conformidade entre as necessidades do cliente, a tecnologia e as oportunidades de negócios
Modo de obtenção	Compra ou construção do conhecimento	Construir (conhecimento)
Esquema tripartite	Operar, administrar e governar	Detectar, compreender e transformar
Rotinas principais	Melhores práticas	Assinatura nos processos – tradição de empresa, herança cultural
Ênfase gerencial	Controle de custos	Liderança e orquestração gerencial de ativos
Prioridade	Fazer certo as coisas (eficiência)	Fazer as coisas certas (eficácia)
(conclusão)		
Imitabilidade	Relativamente imitável	Inimitável
Resultado	Aptidão técnica (eficiência)	Aptidão evolucionária (inovação)

Fonte: Adaptado de Teece (2014a).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as competências e as capacidades não podem ser compradas, devem ser construídas. Sua essência está inserida nos processos organizacionais, cujo conteúdo e oportunidades que oferecem são modelados significativamente pelos ativos da empresa, tanto internos e de mercado, e são moldados durante seu caminho e evolução, sendo difíceis de replicar, explicando a essência das capacidades dinâmicas, e sua vantagem competitiva. Existem muitas dimensões da empresa que auxiliam a determinar suas competências distintas e as capacidades dinâmicas. Estas estão organizadas em processos, posições e caminhos que podem ser vistos como pilares centrais de construção (TEECE, 2014a).

Os processos referem-se a como as coisas são feitas na empresa, relacionadas a padrões, práticas e rotinas. As posições são descritas como as dotações referentes

à tecnologia e à propriedade intelectual, juntamente com a posição no mercado e as relações com os fornecedores. O terceiro elemento são os caminhos, os movimentos estratégicos ou as alternativas de posicionamento futuro empreendidas pela empresa, por meio de diagnóstico antecipado, princípios orientadores e ações coerentes, que variam de uma empresa para outra, de acordo com suas capacidades, fazendo com que estas sigam caminhos diferentes, de acordo com as alternativas selecionadas.

A essência da competência da firma e das capacidades dinâmicas reside no processo organizacional da empresa, que por sua vez é moldado por seus ativos e pelo seu caminho evolucionário. A vantagem competitiva flui a partir da propriedade desses ativos que são escassos e difíceis de copiar, especialmente o conhecimento. Mas em ambientes globais de alta concorrência, somente o aprendizado não é suficiente. Deve haver capacidades dinâmicas que são difíceis de imitar, que podem ser aproveitadas para criar, ampliar, atualizar e manter a base de ativos relevantes da empresa, que são divididas em capacidades: de detectar e moldar as oportunidades e ameaças (*sensing*); de aproveitar as oportunidades (*seizing*); e de manter as capacidades por meio de melhorias, combinação, proteção e reconfiguração de ativos intangíveis e tangíveis da empresa (*transforming*). O Quadro 4 ilustra as relações entre capacidades, processos e operações.

Quadro 4 – Relação entre capacidades, processos gerenciais e aspectos operacionais

CAPACIDADE DINÂMICA	PROCESSO GERENCIAL	ASPECTOS OPERACIONAIS
<i>SENSING</i> : Capacidade de sentir o contexto do ambiente	1) Dirigir trabalhos de pesquisa e desenvolvimento	- Detectar, filtrar, aprender e equilibrar oportunidades para a empresa
	2) Explorar fornecedores e complementar inovações	
	3) Explorar ciência e tecnologias exógenas	
	4) Mudar os hábitos e gerar inovações para os clientes	
<i>SEIZING</i> : Capacidade de aproveitar oportunidades	1) Soluções para o cliente	- Entrega de valor para o cliente. Tecnologias e características que devem ser inseridas nos produtos/serviços
		- Estruturar e redesenhar receitas e custos de acordo com as necessidades do cliente
		- Identificação dos segmentos de mercados a serem atendidos
		- Descobrir a melhor forma de capturar valor
	2) Seleção das fronteiras da organização	- Definir o escopo de abrangência das atividades e o limite da organização (tamanho)
		- Gerenciar complementos (ativos) e plataformas

	3) Definir rotinas para a seleção de protocolos de tomada de decisão	- Definir a alocação de recursos da empresa - Negociar decisões relacionadas com a redução da burocracia que corre inversamente à inovação, gerando perda de oportunidades - Selecionar adequadamente os investimentos a realizar com a utilização de protocolos de tomada de decisão
	4) Rotinas para a construção de lealdade e comprometimento	- O comprometimento dos colaboradores aumenta o desempenho da empresa. Ampliar o conhecimento e a aprendizagem na organização.
TRANSFORMING: Capacidade de gerenciar ameaças e transformações	1) Descentralização e decomposição	- Necessário haver descentralização à medida em que a empresa cresce para torná-la flexível e responsiva
	2) Co especialização	- Identificar, desenvolver e utilizar tecnologia na busca da inovação e geração de vantagem competitiva, pois não podem ser copiados pela concorrência
	3) Governança e gerenciamento do conhecimento	- Saber integrar <i>know-how</i> externo, aprendizagens, compartilhamentos e integração do conhecimento
		- Monitorar propriedade intelectual - Desenvolver parcerias estimulando terceirização da produção ou empreendimentos conjuntos (<i>joint ventures</i>)
	- Ampliação da governança para evitar descontrolo do processo e transferir tecnologia e propriedade intelectual	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Teece (2007) constatou que as melhores práticas em um mercado competitivo não são garantia de perenidade. É necessário ajustar as capacidades de forma técnica, desenvolvendo-as independentemente da forma como a empresa “ganha a vida”. As capacidades dinâmicas estão relacionadas com a aptidão evolutiva da empresa, auxiliando a moldar o ambiente, mais em questões de formação, e não somente de sua adaptação, característica relacionada à atividade empreendedora. Estas capacidades são difíceis de imitar e necessárias para a empresa se adaptar ao meio ambiente. Logo, o sucesso de uma organização depende da descoberta e do desenvolvimento de oportunidades, da combinação eficaz de invenções geradas interna e externamente, da transferência dessa tecnologia dentro e entre organizações, e da proteção intelectual das melhores práticas de inovação que os clientes valorizem.

Teece (2014a) reforça que as capacidades dinâmicas se relacionam com a aptidão evolutiva da organização, auxiliando a moldar o ambiente ou seja, uma maior formação do que adaptação, tornando a empresa mais proativa e menos responsiva

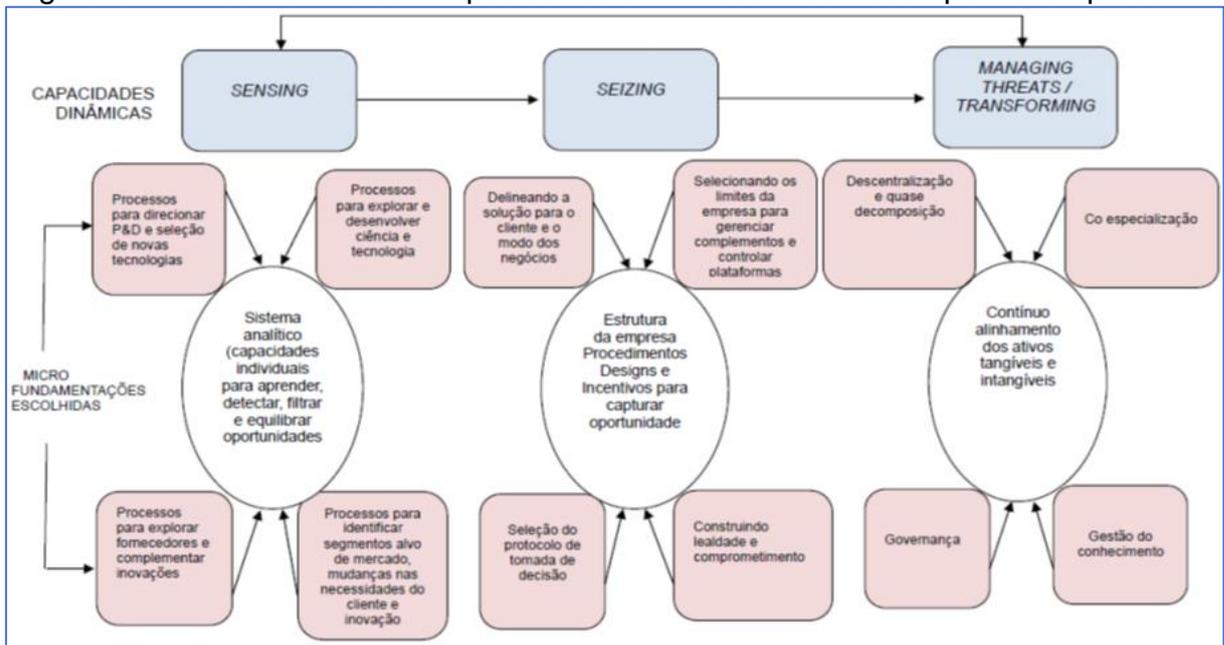
ao mercado. Capacidades dinâmicas fortes permitem a empresa não apenas produzir o melhor tipo de produto, mas algo que é excepcional, único, que fornece uma assinatura para a empresa, relacionada com suas culturas e tradições.

Segundo Wang e Ahmed (2007), os recursos diferem entre empresas, e esses podem começar a ser construídos em diferentes pontos na corrida competitiva. Os caminhos para as capacidades dinâmicas podem ser específicos da empresa ou do setor. Eles identificaram três componentes centrais das capacidades dinâmicas que denominaram de capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas, que correspondem aos três sentidos *sensing*, *seizing* e *transforming* de Teece (2007).

As capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas são os fatores componentes mais importantes das capacidades dinâmicas, permitindo a empresa integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades em sintonia com as mudanças externas (WANG; AHMED, 2007). Os autores ainda afirmam que esses três fatores estão correlacionados, mas são conceitualmente distintos. Cada um tem uma ênfase particular: a capacidade adaptativa enfatiza a capacidade da empresa em se adaptar por meio da flexibilidade de recursos e capacidades às mudanças ambientais. Ela alinha fatores organizacionais internos com fatores ambientais externos. A capacidade absorptiva destaca a importância da absorção de conhecimento externo, combinando-o com o conhecimento interno. A capacidade de inovação explica a ligação das capacidades e dos recursos da empresa com os mercados.

A Figura 9 apresenta a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho da empresa, identificando-as, além das microfundamentações que são os processos gerenciais, e as respectivas ações operacionais, que foram enunciadas no Quadro 4, dão suporte às estratégias da organização e geram a identidade da empresa no mercado, tornando-a mais competitiva.

Figura 9 – Fundamentos das capacidades dinâmicas e do desempenho empresarial



Fonte: Adaptada de Teece (2007).

Os estudos de Teece (2014a) mostram que o foco central das capacidades dinâmicas é a orquestração dos ativos da empresa, e está vinculado a três processos organizacionais:

- coordenação e integração: envolve integrar recursos em um processo empreendedor, como o desenvolvimento de novos produtos;
- Aprendizado: é o resultado da prática e da experimentação, e permite que as tarefas sejam realizadas mais efetivamente (eficácia);
- reconfiguração e transformação: implica recombinar ou modificar os recursos existentes.

As capacidades dinâmicas não operam sozinhas e devem estar associadas a uma estratégia eficaz para trazer uma vantagem competitiva, gerando uma identidade, uma assinatura em seus processos. Para isso, é necessário um gerenciamento correto dos ativos da empresa e podem ser classificadas como: inovativas, adaptativas e absorptivas.

2.3.3.3.1 Capacidades inovativas

As capacidades inovativas referem-se à capacidade de uma empresa de desenvolver novos produtos e/ou mercados, a partir do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos inovadores, englobando várias

dimensões. Para Wang e Ahmed (2007), quanto mais inovadora for a empresa, maiores serão as suas capacidades dinâmicas. Ainda, para Hurley e Hult (1998), empresas que apresentam maior capacidade de inovação, tornam-se aptas à obtenção de maior vantagem competitiva e elevados níveis de performance.

2.3.3.3.2 Capacidades adaptativas

A capacidade adaptativa é definida como a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades de mercado, concentrando-se na busca eficaz e no equilíbrio entre as estratégias de aproveitamento e a exploração dos mercados. É inerente à flexibilidade de recursos disponíveis, e sua aplicação e seu desenvolvimento são muitas vezes acompanhados pela evolução das formas de organização (WANG; AHMED, 2007).

Em muitos aspectos, a vida das empresas passa por mudanças abrangentes e contínuas em produtos, serviços, recursos, capacidades e modos de organização, e as capacidades dinâmicas se refletem a partir da capacidade de adaptação de uma empresa em um ambiente em constante mudança. Wang e Ahmed (2007) citam autores como Camuffo e Volpato (1996), Forrant e Flynn (1999) e Alvarez e Merino (2003), os quais revelam que a capacidade de adaptação às mudanças ambientais e o alinhamento dos recursos internos com a demanda externa são fundamentais para a evolução e a sobrevivência das empresas em vários setores.

As medidas para a capacidade adaptativa são muitas, entre elas: a capacidade da empresa se adaptar ao mercado, a habilidade em responder a oportunidades, analisar o mercado, monitorar clientes e concorrentes, alocar recursos para as atividades de marketing e para responder às condições de mercado de maneira rápida (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

2.3.3.3.3 Capacidades absorptivas

Em seu trabalho sobre pesquisa e desenvolvimento, Cohen e Levinthal (1990) definem capacidade de absorção ou absorptiva como a habilidade de uma empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais, função que exige conhecimento prévio. As empresas com maior capacidade de absorção, demonstram maior aptidão de aprender com os parceiros, integrando informações externas e transformando-as em conhecimento

De acordo com Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva é composta de quatro elementos: 1) aquisição: a capacidade da empresa de identificar e adquirir conhecimento externo; 2) assimilação: rotinas e processos da empresa para analisar, interpretar e compreender as informações e os conhecimentos adquiridos; 3) transformação: a capacidade da empresa de criar e ajustar rotinas para combinar o conhecimento novo e o existente; e 4) aproveitamento: a aplicação do conhecimento.

As organizações que têm maior capacidade absorptiva são aquelas que demonstram compromisso de longo prazo com recursos face à incerteza, aprendem com vários parceiros, com a própria investigação e experiência, desenvolvem conhecimento novo de tecnologias em primeira mão, compartilham informações dentro de um contexto multidisciplinar, desenvolvem ativos complementares e possuem elevado nível de conhecimentos e competências em áreas relevantes para a aplicação da nova tecnologia. Quanto maior for a capacidade de absorção da empresa, maiores suas capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

Analisando as definições relacionadas às capacidades dinâmicas, Helfat e Peteraf (2007) afirmam que essas surgem sob diversas formas. Uma permitem as empresas entrarem em novos negócios e estender essas bases em seus mercados. Outras, auxiliam a empresa na criação de novos produtos e processos de produção. E ainda, outras auxiliam a capacitar gerentes para tornar a empresa mais lucrativa e fazê-la crescer de forma constante.

Teece (2014a) ainda demonstra que a chave para desenvolver as capacidades dinâmicas é identificar os pilares em que existam vantagens distintas difíceis de imitar, que sejam construídas e não compradas e que sejam mantidas e aprimoradas. Esses pilares foram definidos pelo autor como processos, posições e caminhos que são elencados conforme o Quadro 5:

Quadro 5 – Pilares centrais de construção das capacidades dinâmicas

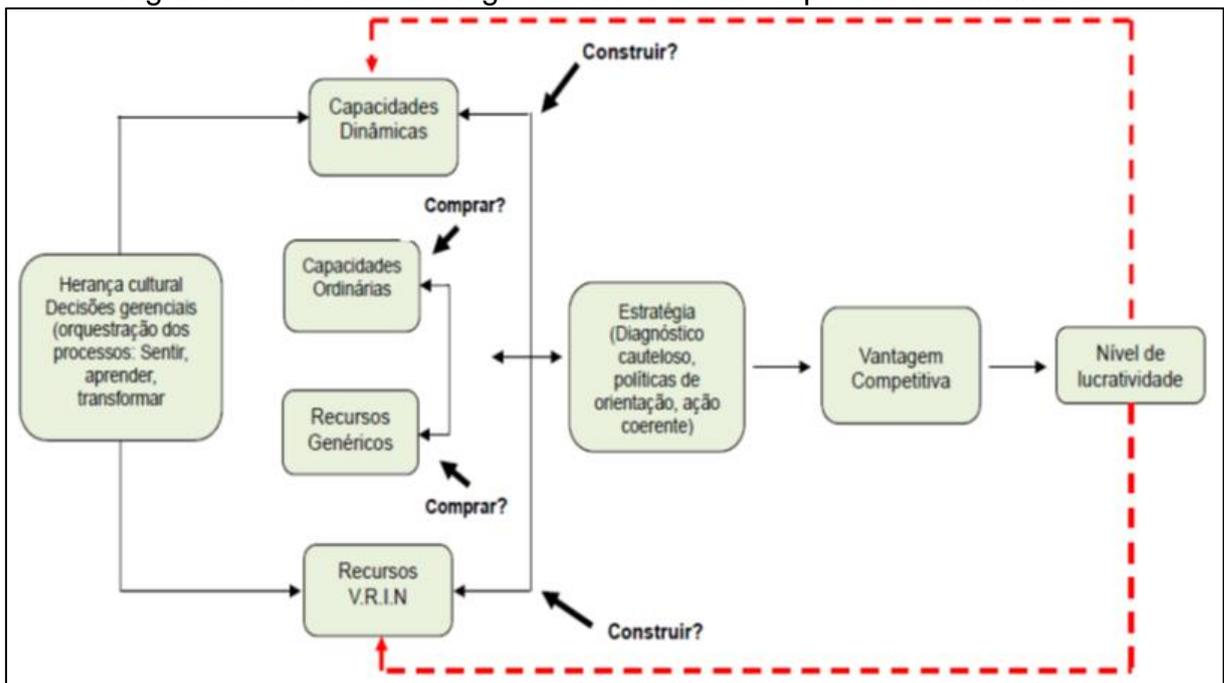
PROCESSOS	POSIÇÕES	CAMINHOS
- Padrões, práticas e rotinas escassos e difíceis de comprar	- Tecnologia - Propriedade intelectual - Posição de mercado - Relação com fornecedores	- Movimentos estratégicos - Alternativas para posicionamento futuro - Princípios e ações coerentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Desta forma, é proposta uma estrutura lógica que visa explicitar a abordagem das capacidades dinâmicas, conforme a Figura 10. Quando se descreve uma

estrutura por analogia, sabe-se que é aquilo que dá sustentação a alguma coisa, um ordenamento. A palavra lógica também remete a uma interpretação. Então, em sua estrutura lógica, Teece (2014a) remete ao entendimento da disposição ordenada e a apreciação do modelo de capacidades dinâmicas.

Figura 10 – A estrutura lógica do modelo das capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptada de Teece (2014a).

O modelo integrado exposto procura identificar os principais elementos relacionados às capacidades dinâmicas, bem como os principais indícios ou indicadores de sua existência. É importante salientar que Teece (2014a) define como comportamentos e habilidades àqueles relacionados com a mudança e a inovação na empresa. O comportamento refere-se à lealdade e ao comprometimento com as mudanças, enquanto as habilidades relacionam-se com atividades de identificar e capitalizar as oportunidades a partir de informações externas, desenvolvendo ou melhorando estratégias mais rapidamente que seus concorrentes, à capacidade de construir o conhecimento (aprender a aprender) além de outras habilidades relacionadas a gerenciamento de projetos e pessoas na organização.

No referido modelo, visualiza-se a gestão da empresa desenvolvendo capacidades organizacionais de sentir, aproveitar e transformar oportunidades, em um processo de “orquestração” que, somado às suas heranças culturais, direcionam o seu desempenho. Ela molda e é sustentada pelos recursos VRIN (recursos valiosos,

raros, inovadores e difíceis de imitar), propostos por Barney em 1991, e que são construídos pela empresa.

A esse processo deve-se integrar capacidades dinâmicas fortes, e uma boa estratégia que é fruto de diagnósticos cautelosos de mercado, de políticas orientadoras e de ações coerentes, que vão gerar uma forte performance da empresa. Em suma, a articulação desses elementos é necessária para se alcançar a vantagem competitiva e, como consequência, gerar um nível de rentabilidade para a empresa, que posteriormente poderá ser utilizada para construção de novas capacidades dinâmicas e de novos recursos VRIN.

Partindo desses pressupostos, Meirelles e Camargo (2014) discorrem sobre os vários recortes e perspectivas na abordagem de capacidades dinâmicas, já anteriormente citados, que deram margem a uma série de críticas relacionadas sobretudo ao indeterminismo, à redundância e à própria incoerência de determinados pressupostos. Segundo estes autores, em relação ao tema capacidades dinâmicas existem uma série de definições e fortes controvérsias sobre os elementos e condicionantes das capacidades dinâmicas. O estudo elaborado por eles define que, a partir do levantamento das várias definições de capacidades dinâmicas, é possível sintetizar seu conceito em um modelo integrado composto por processos combinatórios de capacidades, que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos que são os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, os processos e rotinas de busca e inovação e os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

O primeiro elemento está relacionado com um conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais), pressupostos principais da literatura sobre o tema, originados de autores como Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Wang e Ahmed (2007), Helfat e Peteraf (2007), McKelvie e Davidsson (2009), e inclui o desenvolvimento de ações relacionadas ao empreendedorismo e à capacidade de inovação da empresa.

O segundo elemento relativo às capacidades adaptativas, que segundo Wang e Ahmed (2007), referem-se às habilidades que as empresas têm de adaptar-se aos mercados, gerando rotinas e processos organizacionais, tema que também foi fruto dos estudos de Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Winter (2003) e Bygdas (2006), Teece (2007) e Dosi, Faillo e Marengo (2008). Finalmente, o terceiro

elemento refere-se a mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, visão proposta por Zollo e Winter (2002), estando relacionado com a capacidade que as empresas têm de absorver, desenvolver e transformar seu ambiente de negócios.

Desses referenciais, desprende-se que os principais fundamentos das capacidades dinâmicas são a capacidade das empresas de criar mudanças no mercado e a capacidade de reagir a ele. Em resumo, as definições de capacidades dinâmicas envolvem um conjunto de esforços de mudança e inovação: a busca, a criação, a integração, a renovação, a recriação ou reconfiguração, a seleção e a implantação de recursos (HELFAT; PETERAF, 2007), habilidades e competências definidos por Teece, Pisano e Shuen (1997), e capacidades propostas por Wang e Ahmed (2007).

Ainda para Meirelles e Camargo (2014), de acordo com diversos autores, a visão em relação às capacidades dinâmicas é multidisciplinar baseada em uma combinação de elementos da teoria da VBR, da visão neoschumpeteriana da firma, e de propostas de inovação, que integram uma visão integradora de recursos e competências, que determinam não só a criação, mas a manutenção da vantagem competitiva.

2.3.3.4 Capacidades dinâmicas e as destinações turísticas

No ambiente econômico rápido e mutável, os gestores das empresas não precisam apenas se concentrar em uma orientação de mercado, mas também precisam considerar as capacidades por meio das quais conseguem competir em um mercado altamente competitivo (WILDEN et al., 2013).

Erbas (2016) afirma que a competitividade de uma destinação turística está associada às organizações que a compõem, devendo ser analisada de forma multinível, para explicar e avaliar os antecedentes das capacidades dinâmicas na destinação. Sendo assim, para um melhor entendimento, verifica-se que o autor descreve em sua obra três níveis pelos quais as capacidades dinâmicas devem ser estudadas. Inicialmente, o nível individual é composto pelo capital intelectual (conhecimentos, capacidades e talentos), que é aceito como ativo substancial para as empresas, e deve ser atualizado e modificado de forma duradoura para não ser copiado.

Em nível coletivo, é importante o conhecimento dos clientes, da base de dados, dos processos organizacionais e da cultura da organização. Erbas (2016), citando Johnson, Scholes e Whittington (2005), indica que os gestores devem visualizar as capacidades dinâmicas como consequência da aprendizagem, reconhecendo a intuição, respeitando e encorajando ideias contraditórias e fazendo da experimentação uma nova aprendizagem, para que no coletivo, em uma organização, este desenvolvimento vá “além dos limites”, implantando um conhecimento difícil de copiar ou transferir, sendo também considerado uma capacidade dinâmica.

As capacidades dinâmicas podem ainda ser realizadas em nível empresarial, mais especificamente na orientação para o mercado, que é fundamentada na cultura da organização, que cria os comportamentos necessários à criação de valor para os turistas, desempenho que gera a perenidade do negócio.

Ainda para Erbas (2016), a orientação para o mercado é mediada pela capacidade dinâmica da inovação, por meio da reconfiguração dos recursos que são orquestrados pelas capacidades gerenciais. Essas aparecem como capacidades dinâmicas na forma como os gestores alocam os recursos gerenciando suas estratégias ao longo do caminho.

Esta gestão empreendedora é um modelo multidimensional que envolve inovação, caracterizada como a criatividade na elaboração de novos bens por meio de pesquisa e desenvolvimento, a propensão a assumir riscos, aventurando-se em ambientes turbulentos, e a proatividade antecipando-se à concorrência, lançando novos produtos e serviços, liderando a competição. Finalmente, Erbas (2016) considera o nível de relacionamento (rede) em que se destacam as alianças estratégicas e a governança do destino. O autor pontua que este nível é o motor essencial para as capacidades dinâmicas.

As empresas devem persistir na busca de recursos e capacidades complementares por meio de alianças (CHANG, 2003). As alianças podem se formar inicialmente compartilhando capacidades, e em um segundo momento, na divisão de conhecimentos tecnológicos, beneficiando-se de economias de escala. Quando se fala em destinações turísticas, isto pode ser realizado por uma série de parcerias e plataformas de negócios em comum, para alcançar uma maior rentabilidade.

Em relação à governança na destinação, Erbas (2016) coloca como uma capacidade dinâmica fundamental à distribuição de bens e responsabilidades nas e entre as empresas. Portanto, as capacidades dinâmicas referem-se a como otimizar

recursos e as necessidades dos clientes que devem ser tratados cuidadosamente. Destinações precisam concentrar-se em estratégias que levem em consideração a intangibilidade, a variabilidade e a inseparabilidade, variáveis características dos serviços, para ter sucesso na construção das capacidades dinâmicas. O autor ainda considera que as dimensões nos três níveis não são estáveis, e cita como exemplo o capital intelectual que pode aparecer nos três níveis.

O principal objetivo na estrutura lógica das capacidades dinâmicas é criar vantagem competitiva e modelar os ecossistemas nos quais as empresas fazem parte. Nos modelos de competitividade do destino turístico, os fatores são baseados principalmente nos recursos que os destinos têm para competir. A Figura 11 demonstra as relações descritas.

Figura 11 – Três níveis de análise das capacidades dinâmicas na destinação



Fonte: Erbas (2016).

Analisando as capacidades dinâmicas e sua aplicação à teoria do Turismo, verifica-se um crescimento a partir da última década. Porém, apesar do incremento na literatura, o conteúdo relacionado ao tema está direcionado apenas à aplicação nas organizações existentes nas destinações turísticas.

Com o intuito de relacionar o tema à competitividade e à qualidade de vida nas destinações, foi desenvolvida uma pesquisa bibliométrica, a partir do levantamento realizado com base em palavras-chave junto às principais publicações disponíveis. Entre elas, no portal de periódicos da Capes, a *Scientific Periodicals Eletronic Library* (Spell), a *Sage Publications*, a *Scopus*, a *Science Direct* e a *Scielo*. Também no

segmento acadêmico nacional, que abordam pesquisas de turismo e hospitalidade, nos principais programas de pós-graduação, entre elas as revistas *Applied Tourism*, *Cenário*, *Expressão Científica*, *Hospitalidade*, *Rosa dos Ventos*, *Turismo Visão e Ação*, *Turismo em Análise*, *Revista Brasileira de Turismo* e *Caderno Virtual de Turismo*.

Além disso, foram pesquisadas as principais publicações em eventos acadêmicos da área do conhecimento, entre eles os anais da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR) e os artigos do Seminário de Turismo do Mercosul (Semintur). Destes levantamentos, verificou-se que o tema da construção de capacidades dinâmicas nas organizações e sua influência na competitividade e qualidade de vida nas destinações turísticas não retornou nenhum resultado nas referidas fontes, o que dificulta a construção de um referencial mais consistente para este estudo. Porém, ao mesmo tempo, permite classificar o tema desta tese como inédito. Sendo assim, baseados neste contexto, e partindo do fato que as capacidades dinâmicas podem ser identificadas por um conjunto de ideias que causam rupturas no mercado, mudanças organizacionais, inovação e desenvolvimento de novos mercados, que permitem a empresa um desempenho superior, é possível inferir que:

H1 – As capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística impactam positivamente na competitividade desta destinação.

2.4 QUALIDADE DE VIDA

O tema qualidade de vida vem sendo abordado e discutido por muitas áreas do conhecimento, entre elas as ciências humanas, sociais e da saúde. Uma pesquisa realizada na plataforma *Google Adwords*, utilizando o termo *Quality of Life*, retornou aproximadamente sete bilhões de referências. Já a expressão *Qualidade de Vida* retornou 286 milhões de referências, demonstrando a importância com a qual o assunto é tratado.

Os estudos de Maslow (1943), demonstraram que as necessidades humanas estão arranjadas em níveis, que o autor denominou de hierarquia dos motivos humanos, e esses avançam, seguindo do sentido inferior (necessidades fisiológicas), para o nível mais alto (necessidades de autorrealização). À medida que as

necessidades vão sendo satisfeitas, o indivíduo busca ascender em direção ao topo da estrutura hierárquica, buscando níveis maiores de realização conforme a Figura 12:

Figura 12 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Elaborada a partir de Maslow (1943).

Sirgy (1986) define qualidade de vida como a satisfação das necessidades de desenvolvimento humano de uma comunidade, ou da sociedade. Já a OMS define a qualidade de vida como a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e no sistema de valores em que está inserido, e em relação às suas expectativas, objetivos e preocupações (OMS, 2020).

Conforme Martins (2011), qualquer revisão de literatura sobre o tema encontrará certamente referências à ausência de consenso sobre a definição de qualidade de vida e a dificuldade em conceituá-la, o que reflete sua complexidade enquanto construção multidimensional, que remete para todo um conjunto de aspectos materiais e imateriais que contribuem para que as pessoas se sintam bem e se realizem no seu dia a dia.

A qualidade de vida pode ser vista como a percepção das pessoas sobre sua vida em relação à cultura, a expectativas, padrões, preocupações e valores em que vivem (SKEVINGTON; LOTFY; O'CONNELL, 2004). Para Delibasic et al. (2008), ela é o grau de bem-estar de um indivíduo ou um conjunto de pessoas, avaliando fatores geográficos, sociais, históricos e econômicos. Senna (2006) descreve a qualidade de

vida como a soma das condições econômicas, ambientais, científico-culturais e políticas, coletivamente construídas, e colocadas à disposição dos indivíduos, para que esses possam realizar suas potencialidades

Ao analisar a qualidade de vida, considera-se que o objeto de avaliação é a "vida", uma vida individual, a qualidade inerente à existência do indivíduo enquanto pessoa. Também é usado para analisar segmentos, quando se refere, por exemplo, à qualidade de vida das mulheres. Aí o termo refere-se normalmente à média de indivíduos do gênero feminino. Às vezes, é usado em referência à humanidade como um todo, sendo o objeto de avaliação o indivíduo médio e o destino da espécie no longo prazo (VEENHOVEN, 2000).

Para Criscuolo (2001), a qualidade de vida está diretamente ligada ao desenvolvimento humano, social, econômico, político e cultural. Isto ocorre também de maneira pessoal, em que cada indivíduo faz sua escolha, como ter uma longa vida saudável, obter conhecimento ou buscar um padrão de vida decente.

A pesquisa desenvolvida por Vianna (2011) demonstra que a qualidade de vida pode ser definida como a capacidade de uma determinada população em atender suas necessidades, em ordem ascendente de níveis, partindo das necessidades básicas (ar, comida, água, abrigo, calor, sexo, sono, etc.) e alcançando as necessidades mais filosóficas (transcendência – ajudar os outros), em sua autorrealização.

O levantamento feito por Vianna e Stein (2015) destaca que a temática da qualidade de vida abrange fatores objetivos e subjetivos, os quais se encontram ligados à percepção individual de cada pessoa envolvida, podendo ser observada de diferentes aspectos. Da mesma forma, Criscuolo (2001) descreve que a qualidade de vida pode ser objetiva e subjetiva. É objetiva, quantificável e pode ser obtida de fontes diversas quando mede indicadores comuns para o mesmo grupo de pessoas, como exemplo a condição material de vida de uma destinação. Pode ser subjetiva, quando avalia um determinado aspecto, variando com a percepção de cada um, como exemplo a autoestima, sendo obtida por meio de entrevistas e mais difícil de mensurar vista a variedade de opinião entre pessoas.

Inúmeros são os contextos que servem como referência para os estudos sobre qualidade de vida. Sirgy (1986) discorre que a maioria dessas perspectivas não atende às necessidades, e propõe uma direção teórica mais precisa. Para Martins (2011), a designação qualidade de vida expressa o que se pode considerar como um

nível global de bem-estar dos indivíduos, que incorpora os aspectos relacionados com as condições objetivas de seu cotidiano, assim como os sentimentos pessoais dos cidadãos, face ao seu quadro de vida concreto. A qualidade de vida encerra um número alargado de dimensões materiais e imateriais, além de elementos individuais e coletivos que tendem a ser reconhecidos como determinantes para uma existência humana gratificante.

2.4.1 Qualidade de vida em destinações turísticas

Para Heath (2002), as iniciativas para melhorar a qualidade da experiência gerada por uma destinação incluem o estabelecimento de padrões para instalações e o desempenho turístico de pessoal, programas para monitorar objetiva e subjetivamente a qualidade de experiências proporcionadas e o acompanhamento das atitudes dos residentes para com os visitantes e para o desenvolvimento do setor do turismo.

A qualidade de vida é uma consequência do incremento da renda da população residente na destinação, por meio das oportunidades de empregos, da contribuição para a diversificação da economia, da ampliação e do desenvolvimento de áreas não desenvolvidas do destino, e de uma melhora na infraestrutura em decorrência do aumento da arrecadação de impostos (IGNARRA, 2003).

Go e Govers (2003) enfatizam que, para melhorar as experiências turísticas, deve ser feito um esforço concentrado, visando garantir a qualidade do serviço, para ter uma abordagem de qualidade total voltada à satisfação do visitante. Além disso, é necessário o compromisso de qualidade por parte de cada empresa da destinação, (pública ou privada), para alcançar e manter a competitividade (HEATH, 2002).

Os estudos de Usher e Kerstetter (2014) demonstram que, quando se trata do tema qualidade de vida em destinações turísticas, alguns pesquisadores estudaram o desenvolvimento turístico abordando custos e benefícios relacionados com as áreas social, ambiental e cultural (ASHLEY; BOYD; GOODWIN, 2000; MOMSEN, 2003; TOVAR; LOCKWOOD, 2008). Outros focaram em estratégias que levaram à criação de produtos turísticos sustentáveis (ECHTNER, 1999; FENNELL, 2008; MOWFORTH; MUNT, 2009).

Alternativamente, as agências de ajuda (por exemplo, as Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial) têm tentado assegurar o alto nível

das questões relacionadas com o turismo, patrocinando grandes conferências e ajudando na formalização de acordos internacionais, além de se empenharem no desenvolvimento de planos estratégicos, corporativos, em parcerias e campanhas de relações públicas. Apesar desses esforços, continua existindo uma compreensão limitada dos residentes em relação à percepção dos benefícios e custos do turismo, ou seja, das interferências sociais, particularmente dentro dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento.

No caso da qualidade de vida nas destinações turísticas, Criscuolo (2001) relata que não pode haver desenvolvimento em uma sociedade sem que haja também a melhoria na qualidade de vida, ou sem que haja o desenvolvimento de suas potencialidades. Mas, nas sociedades ocidentais, tem sido atribuída maior importância ao crescimento econômico do que ao bem-estar da população.

Para Usher e Kerstetter (2014), as interferências do turismo podem ser econômicas, sociais e ambientais, e vistas sob uma perspectiva positiva ou negativa. Por exemplo, suas interferências econômicas positivas ou benefícios incluem oportunidades para novas empresas, receitas para o governo local, mais oportunidades de emprego e aumento de ganhos em divisas.

As interferências negativas incluem impostos mais altos; o aumento da desigualdade social - a estratificação; da procura por parte do público de serviços, por exemplo, polícia; o aumento nos preços e o reforço de práticas neoliberais - as práticas econômicas que tornam a elite rica na comunidade mais rica, e os pobres mais pobres.

Em relação às interferências sociais, são enumerados a introdução de novas atividades, o orgulho da comunidade, a melhoria da qualidade de vida, uma imagem melhorada do destino, mais oportunidades para intercâmbio cultural, a preservação da cultura, do patrimônio e da história, maior liberdade para as mulheres e melhor infraestrutura e transporte (DYER; ABERDEEN; SCHULER, 2003). As interferências negativas incluem: aumento da criminalidade, drogas, prostituição, aglomeração, trânsito, aumento do ruído, mudança cultural, doença, acesso reduzido para recursos de subsistência, deslocamento do local de origem, representações inautênticas de cultura indígena e declínios na reciprocidade social (PIZAM, 1978; MANSBERGER, 1995; ANDERECK; NYAUPANE, 2010; WEST; IGOE; BROCKINGTON, 2006).

Quanto às interferências relacionadas com o meio ambiente, as positivas incluem a proteção de áreas naturais e a substituição das indústrias extrativas e da agricultura comercial. As interferências ambientais negativas do turismo incluem a

poluição do ar e da água, erosão do solo, danos aos ecossistemas, aumento da quantidade de lixo, redução das normas de manutenção, perturbação da vida selvagem em seu habitat e desmatamento (KAVALLINIS; PIZAM, 1994; ANDERECK; NYAUPANE, 2010).

Usher e Kerstetter (2014) descobriram, entre outras coisas, que em relação às interferências causadas pelo turismo, os empresários locais e os empregados do segmento de operadores turísticos eram mais positivos em relação ao desenvolvimento da atividade.

Pesquisadores como Harrill (2004), Haley, Snaith e Miller (2005), Sharma, Dyer e Carter (2008) documentaram que a distância da residência de um centro turístico modera as percepções dos residentes sobre a interferência turística. Usher e Kerstetter (2014) afirmam que, quanto mais longe os residentes estão de centros turísticos, menos apoiam o desenvolvimento do turismo.

Fredline (2002) descreve outros fatores que podem auxiliar nas percepções sobre interferências turísticas, incluindo o nível e a quantidade de contato de residentes com turistas e a relação entre eles. De acordo com Diedrich e Garcia-Buades (2008), quando o número de turistas excede o número de residentes, os níveis de tolerância podem ser desafiados.

Conforme Osmaïnchi (2017), a potencialidade turística de uma cidade pode se apresentar na forma de diversos fatores de relevância ambiental, arquitetônica, cultural, econômica e histórica, e essas características não são devidamente empreendidas pela comunidade, pelo poder público e pelo setor terciário local, deixando de investir no turismo, em detrimento a outras fontes de mercado.

Para González e Mendieta (2009), desde os anos 1990, tem havido tentativas de oferecer vários modelos de competitividade para as destinações turísticas. Para eles, os autores que definiram com maior precisão e amplitude a competitividade desses espaços foram Ritchie e Crouch a partir de 2000. Os autores citados tecem considerações sobre os estudos da competitividade em destinações turísticas, informando que existem três fatores chave relacionados a ela, que são: a diversidade de variáveis empíricas usadas como determinantes competitivos, a relação ainda obscura entre a competitividade e a qualidade de vida e o papel dos governos locais na promoção da competitividade.

Dada a contribuição dos autores para o tema qualidade de vida, relativa à soma de condições econômicas, ambientais, científico-culturais e políticas, coletivamente

construídas e colocadas à disposição dos indivíduos de uma destinação, pode-se elaborar as seguintes hipóteses:

H2 - As capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística, impactam positivamente na qualidade de vida desta destinação.

H3 – A competitividade de uma destinação turística impacta positivamente na qualidade de vida desta destinação.

Dando continuidade, reforça-se que o referencial aqui desenvolvido visa aprofundar os conhecimentos do autor, de modo a permitir a análise de quais as possíveis influências geradas pela construção de capacidades dinâmicas nas organizações, na competitividade e na qualidade de vida das destinações turísticas.

Passadas as últimas duas décadas, os estudos sobre competitividade em destinações turísticas no Brasil ainda são incipientes, sendo atualmente priorizados pelos programas da Universidade do Vale do Itajaí e da Universidade de Caxias do Sul. No que se refere à possível relação entre capacidades dinâmicas e qualidade de vida nas destinações, não foram encontrados estudos nas bases de dados consultadas (VIANNA; BRANCHI, 2019).

Sendo assim, as hipóteses formuladas no Quadro 6, dada a inexistência de referenciais norteadores que possam auxiliar ao pesquisador em inferências mais precisas, desenvolvem-se partindo das relações observadas em trabalhos acadêmicos, cujas variáveis e indicadores já foram testados e validados. Estes foram adaptados pelo autor, objetivando analisar a influência gerada pela construção de capacidades dinâmicas nas empresas de uma destinação turística, na competitividade e na qualidade de vida de seus residentes.

Quadro 6 - Hipóteses da pesquisa

HIPÓTESES
H1 - As capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística, impactam positivamente na competitividade desta destinação.
H2 - As capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística, impactam positivamente na qualidade de vida desta destinação.
H3 – A competitividade de uma destinação turística impacta positivamente na qualidade de vida desta destinação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.5 CONCEPÇÃO DO MARCO TEÓRICO

A construção e o desenvolvimento do referencial teórico permitem ao pesquisador não somente entender o seu problema de pesquisa, como explorar outras possibilidades relacionadas ao tema, ampliando o escopo do conhecimento (MARCONI, 2008). Segundo Nascimento (2012), é por meio desse tipo de pesquisa que são encontrados meios para explicar e discutir, com base nas publicações, o assunto, o problema ou a dificuldade que se deseja aprender, resolver ou eliminar.

Considerando este contexto, a construção do marco teórico exige do pesquisador uma série de reflexões e um aprofundamento conceitual relacionado ao tema, de modo que o desenvolvimento deste referencial tenha a profundidade necessária para que se visualize o conteúdo de forma abrangente, analisando todos os contextos e conteúdos relacionados. A Figura 13 apresenta o marco teórico do presente estudo.

Figura 13 – Desenvolvimento do marco teórico



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

O marco teórico do estudo inicia-se com a avaliação do turismo como importante atividade econômica na geração de riqueza e empregos em nível mundial. Sendo uma atividade relacionada à gestão, o desenvolvimento do tópico seguinte é focado na estratégia, discorrendo inicialmente sobre a Teoria Neoclássica, também denominada de Marginalista, que serviu como base para a Teoria da Firma, ou Organização Industrial, e para a Teoria do Crescimento das Firmas.

Esses dois modelos, deram origem às duas correntes principais das teorias sobre competitividade: a linha da orientação de mercado, cujo expoente é Porter (1980), e a linha relacionada à visão baseada em recursos da empresa, cujos precursores foram Wernerfelt (1984) e Barney (1991), e posteriormente, como extensão da VBR, a teoria das Capacidades Dinâmicas, cujo principal expoente é David Teece, autor de inúmeras publicações entre os anos de 1997 e 2017. No estudo, desenvolve-se cada teoria, apresentando os principais postulados, sendo que maior ênfase é dada à teoria das Capacidades Dinâmicas, finalizando com o modelo de capacidades proposto por Teece (2014a, 2014b).

Em continuidade, foi desenvolvido um tópico específico sobre qualidade de vida e seus principais postulados. Uma maior ênfase é dada ao tema nas destinações turísticas, buscando relacioná-la aos estudos sobre competitividade, mais especificamente com as capacidades dinâmicas construídas nas organizações.

2.6 DESIGN DA PESQUISA

O desenho da pesquisa demonstra o encadeamento lógico entre os conceitos abordados na fundamentação teórica, conduzindo à formulação de um conjunto de variáveis que servem como um fio condutor que as ligam às hipóteses elencadas.

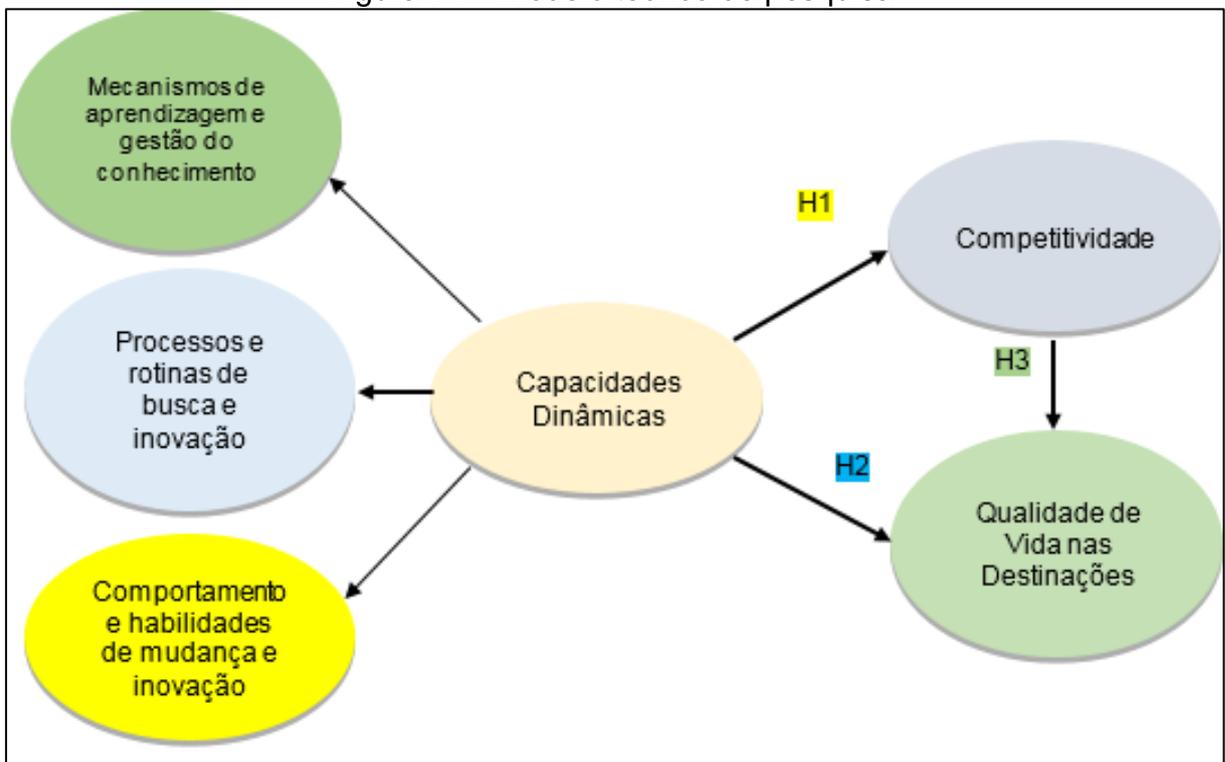
A pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo serviu como pano de fundo para o conhecimento relacionado às capacidades dinâmicas que são constituídas em uma empresa, desenvolvidas por meio do trabalho de gerenciamento organizacional que, somado à herança cultural e à forma como essas competências influenciam a tomada de decisão empresarial, ampliam a competitividade da empresa em seus segmentos de mercado, definindo sua identidade junto aos clientes, permitindo obter maior rentabilidade (TEECE, 2014a, 2014b).

Pretendendo desenvolver a tese relacionada com a área da competitividade, mais especificamente com as destinações turísticas e com a qualidade de vida, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Como descrito anteriormente, verificou-se a existência de poucos trabalhos relacionando a competitividade e a qualidade de vida em destinações turísticas. O desejo era o de verificar onde estava a origem ou a base de construção da competitividade nas organizações e o aprofundamento na literatura direcionou o estudo para o Modelo das Capacidades Dinâmicas que trata deste tema (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007, 2012, 2014a, 2014b).

A busca de informações sobre o tema capacidades dinâmicas e sua relação direta com a qualidade de vida nas destinações turísticas não forneceu nenhuma menção relacionada ao assunto, o que remete a pensar novamente sobre o ineditismo deste trabalho. A partir desta constatação, definiu-se o problema da pesquisa, os objetivos e, na inexistência de teoria relacionada com o tema, o desenvolvimento de hipóteses que possam ser testadas, utilizando-se de indicadores já definidos em outros estudos para avaliar a relação entre o desenvolvimento das variáveis de capacidades dinâmicas e qual sua influência na qualidade de vida de uma destinação turística, de modo a contribuir com o tema e ampliar o escopo da literatura sobre o modelo da teoria das Capacidades Dinâmicas e com a teoria do Turismo.

Desta forma, todo o desenho da pesquisa, desde o problema proposto até o resultado, segue uma linha em que as escolhas relacionadas ao projeto possam comprovar a existência dessa relação de dependência, alcançando os objetivos e respondendo à questão inicial. A Figura 14 demonstra os caminhos percorridos neste estudo para que se pudesse apresentar um esboço do ordenamento necessário para o desenvolvimento do referido projeto.

Figura 14 – Modelo teórico de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

3 MÉTODO DA PESQUISA

A relação entre o turismo e os contextos culturais, sociais, ambientais e econômicos tem recebido grande importância nos estudos relacionados ao setor, sendo que ultimamente grande ênfase vem sendo dada aos estudos da competitividade e da qualidade de vida em destinações turísticas por parte de autores como: Ritchie e Crouch (2003), Dwyer e Kim (2003), Gooroochurn e Sugiyarto (2005), Taberner (2007), e de autores nacionais como: Mota, Vianna e Anjos (2013), Vianna, Anjos e Anjos (2016) e Flores, Flores e Mendes (2016).

Sendo assim, para que haja um perfeito entendimento dos estudos desta área do conhecimento, torna-se necessário que eles sejam desenvolvidos com objetividade, de forma que possam ser replicados no sentido de possibilitar verdadeira compreensão às pessoas que por eles se interessam. Boa parte desta responsabilidade é tarefa dos pesquisadores (KERLINGER, 1980), sendo então justificada a necessidade de um método para organização e validação dos conteúdos desenvolvidos.

Neste capítulo estão relacionados os procedimentos metodológicos utilizados para analisar a influência das capacidades dinâmicas construídas pelas empresas, na competitividade e na qualidade de vida de uma destinação turística. Foi escolhido para esta pesquisa o município de Torres, uma das destinações de sol e mar que mais cresce no estado do Rio Grande do Sul.

Para Barros e Lehfeld (2007), a metodologia resume-se ao estudo crítico de um método, e este constitui os passos que serão dados na busca do conhecimento de uma dada realidade social, sendo um caminho sistemático para se chegar a uma finalidade. Collis (2005) refere-se ao método como sendo as várias maneiras de coletar e analisar dados, enquanto a metodologia refere-se à maneira global de tratar o processo da pesquisa, desde a base teórica até a coleta de dados.

A palavra método vem do grego *methodos*, podendo ser traduzida para o português como caminho, sendo o seu sentido original um bom ponto de partida para quem quer entender sua função. Em geral, denomina-se método o conjunto de técnicas utilizadas em um estudo para obter respostas (MASCARENHAS, 2017). Azevedo (2013) complementa este pensamento, ao indicar o método como um processo rigoroso pelo qual são testadas novas ideias acerca de como a natureza

funciona, por meio de questionamentos, com o intuito de encontrar respostas para diferentes problemas de pesquisa.

Hair Jr. et al. (2018) descrevem o método científico como aquele empregado pelos pesquisadores para obter conhecimento. Köche (2013) explica que o método científico pode ser compreendido como a descrição e a discussão dos critérios básicos utilizados no processo de investigação científica. Para ele, faz-se necessário descrever passos gerais que geralmente são utilizados na pesquisa científica. Estes, fundamentados em alguns critérios básicos que os orientam e sustentados na história da ciência, convencionou-se chamar de método científico. Trata-se de um método que não é prescritivo, mas descritivo, estando interligado ao desejo do homem em ter acesso a procedimentos, caminhos seguros e critérios, visando alcançar um conhecimento verdadeiro.

Em continuidade, descreve-se a tipologia da pesquisa utilizando-se autores como Collis (2005), Hair Jr. (2005), McDaniel (2005) e Samara (2008), cujo suporte teórico serviu para a definição do estudo descritivo quantitativo como o mais adequado para desenvolver esta tese. Escolheu-se também o método de coleta de dados, o modelo de mensuração e a determinação do campo da pesquisa, que tem como base o município de Torres–RS, por suas potencialidades turísticas, econômicas e sociais.

Além disso, com o auxílio da literatura de Marconi (2008), Aaker, Kumar e Day (2001), Yin (2010), Collis, (2005), McDaniel (2005), Hair Jr. (2005) e Samara (2008), foi construído um instrumento de pesquisa que utilizou como base a mensuração por meio de uma escala Likert de 7 pontos. Posteriormente, desenvolveu-se as atividades de campo, sendo que os testes iniciais de formulário e o período de coleta de dados duraram 120 dias. Encerrou-se esta etapa com a seleção do método de processamento e análise de dados, feito por meio de uma análise fatorial confirmatória com a utilização da modelagem de equações estruturais (MEE), visando identificar as interrelações entre as variáveis em estudo, atingir os objetivos propostos no estudo e gerar uma contribuição ao modelo das capacidades dinâmicas proposto por Teece (2014a), com a inserção da qualidade de vida, como resultante também das capacidades superiores geradas nas empresas do município, o que torna a tese inédita na literatura no segmento do turismo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Existem várias classificações para os tipos de pesquisas, que se distinguem de acordo com a fonte de dados utilizados, com a amplitude do estudo, com os objetivos e o tipo de análise a ser elaborada (SAMARA, 2008). Entre as várias nomenclaturas existentes, encontra-se a pesquisa básica, pura ou fundamental, e a pesquisa aplicada.

Os estudos ainda podem ser divididos em estudos qualitativos ou exploratórios e quantitativos descritivos, utilizados para encontrar diferenças significativas entre elementos, sendo o mais difundido meio de coletar dados primários (McDANIEL, 2005). Para Hair Jr. et al. (2018), a pesquisa descritiva ainda pode ser caracterizada como um estudo transversal, em que os dados fornecem elementos para informação em um dado ponto no tempo, ou por estudos longitudinais que descrevem eventos que acontecem ao longo do tempo.

Analisando os métodos de pesquisa descritos, para o estudo, considerando seus objetivos, foi utilizada uma pesquisa do tipo quantitativa descritiva, transversal. Foram desenvolvidas relações entre múltiplos fatores, e como esses influenciam outro fator considerado principal. Neste caso, a influência que as capacidades dinâmicas construídas nas empresas exercem sobre a competitividade e a qualidade de vida em uma destinação turística.

O estudo foi realizado com os gestores das organizações do município de Torres – RS. A análise de dados foi realizada utilizando-se de ferramentas estatísticas na busca de testar as hipóteses elencadas e alcançar os resultados propostos na pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio da aplicação de um *survey*, com a utilização de um questionário estruturado, contendo uma apresentação do objetivo da pesquisa, uma seção com perguntas sobre o perfil da empresa e do entrevistado. Na sequência, foram feitas afirmações sobre as variáveis observadas no estudo, operacionalizadas com a utilização de uma escala *Likert* de sete pontos, com possibilidades de respostas com extremos variando de “1 - Discordo Totalmente” a “7

- Concordo Totalmente”, visando maior precisão nas respostas, permitindo ao respondente uma única resposta (McDANIEL, 2005).

O formulário de coleta de dados foi elaborado a partir de escalas de mensuração e indicadores já validados em estudos acadêmicos, e publicados nos periódicos das principais plataformas científicas mundiais, conforme citado anteriormente. Além disso, foi construído e estruturado com base nas escolhas do pesquisador e ordenado de acordo com o que está apresentado no Quadro 7, e apresentado em sua integridade no Apêndice A.

Quadro 7 – Estrutura das questões do formulário de coleta de dados

ITEM	QUESTÕES
Questões sobre o perfil dos respondentes	1 a 6
Questões relacionadas com comportamento e habilidades de mudança e inovação CHMI	7 a 13
Questões relacionadas com os processos de rotina e busca de informações PRBI	14 a 18
Questões relacionadas com mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento MAGC	19 a 24
Questões sobre competitividade COMP	25 a 34
Questões sobre qualidade de vida QUAL	35 a 46

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme Quadro 7, na primeira parte (questões 1 a 6), busca-se avaliar o perfil dos respondentes para identificar sua relação com a amostra pretendida no estudo. Segue-se com questões visando avaliar, junto aos gestores do município de Torres – RS, a existência de capacidades dinâmicas em suas empresas, visando analisar o desempenho superior nessas organizações com dimensões relacionadas com comportamentos e habilidades de mudança e inovação (questões 7 a 13), processos de rotina e busca de informações (questões 14 a 18), mecanismos de aprendizagem e conhecimento (questões 19 a 24).

Finalmente, busca-se avaliar junto aos entrevistados, se como gestores, e principalmente como residentes de Torres - RS, eles identificam que o desempenho superior, gerado por ações relacionadas com as capacidades dinâmicas em seus estabelecimentos, contribui com a competitividade e a qualidade de vida na destinação turística. Esta relação é caracterizada pelas questões relacionadas à competitividade das empresas (questões 25 a 34), e à qualidade de vida (questões 35 a 46).

3.2.1 Escolha das escalas

Ao desenvolver um projeto de pesquisa, o pesquisador identifica se o valor de uma variável causa ou determina o valor de outra variável visando estabelecer um vínculo entre elas (McDANIEL, 2005). Segundo Kerlinger (1980), o termo variável é um conceito ou construto que representa uma classe de objetos como homens, gênero, inteligência etc. Quando uma coisa pode ser classificada em duas ou mais categorias pode ser uma variável.

Para Collis (2005), uma variável é um atributo ou entidade que se escolhe como unidade de análise. Na pesquisa, o interesse é coletar dados sobre variáveis. Complementando, Marconi (2008) escreve que, ao se determinar uma hipótese, deve ser feita também a indicação de variáveis dependentes e independentes, que devem ser definidas com clareza, objetividade e de forma operacional.

Zikmund (2006) define variável independente como aquela em que o pesquisador possui determinado grau de controle. Ela pode ser manipulada e alterada independente de outra variável, a qual se espera influenciar, denominada de variável dependente. Esta pode ser definida como a variável que mede o efeito da manipulação da variável independente (MALHOTRA, 2005; ZIKMUND, 2006). Todas as variáveis que possam interferir ou afetar o objeto em estudo devem ser não somente levadas em consideração, mas devidamente controladas, para impedir o risco de invalidar o estudo (MARCONI, 2008).

A construção do conjunto de variáveis observáveis a serem pesquisadas tem como base a estrutura das capacidades dinâmicas de Teece (2014a). Partindo então da orquestração dos processos administrativos (*sensing*, *seizing* e *transforming*), desenvolvem-se as capacidades dinâmicas por meio da gestão criativa dos recursos **VRIN** da organização, alcançando com este diferencial uma posição que define uma “identidade” para a empresa. A sua assinatura a distingue das demais, não por seu posicionamento defensivo, mas pela inovação que transfere a seus produtos e processos (TEECE, 2014a).

Analisando este contexto, verifica-se que os trabalhos relacionados à competitividade e qualidade de vida nas destinações, indicam uma correlação direta entre esses dois construtos (CRISCUOLO, 2001; BENCKENDORFF et al., 2009; DELIBASIC et al., 2008; MARTINS, 2011; VIANNA, 2011; MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013; MULLER, 2015; STEIN, 2015; VIEIRA et al., 2019).

3.2.1.1 Dimensões para avaliar capacidades dinâmicas

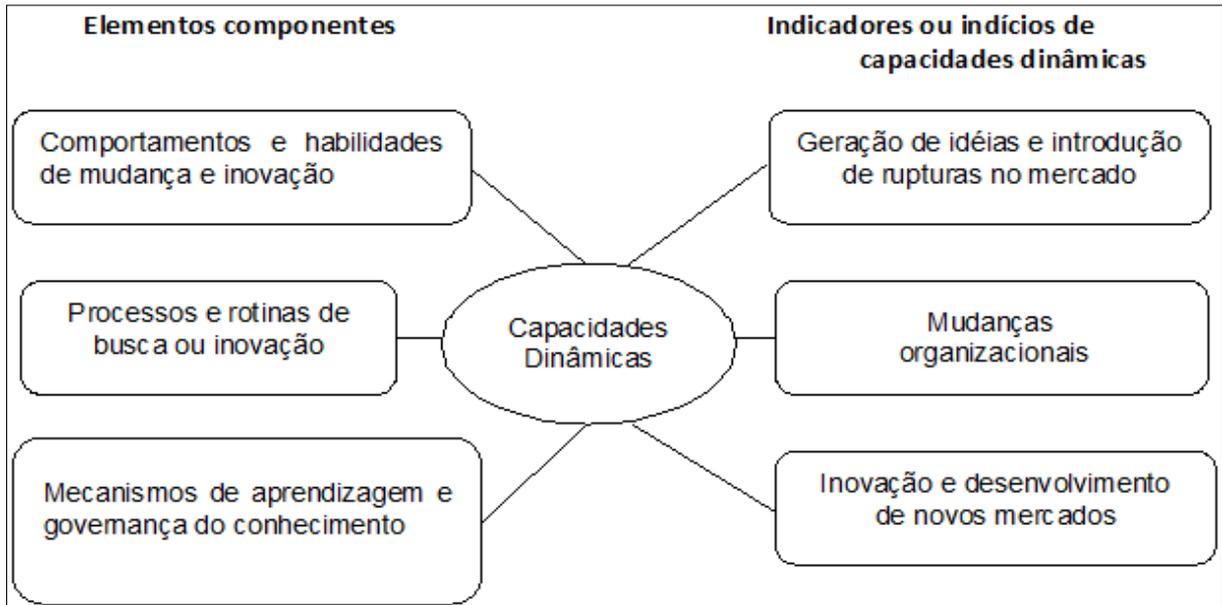
Com base na literatura relacionada ao tema capacidades dinâmicas e propostas de mensuração, Subramanian e Youndt (2005), inspirados nos trabalhos realizados por Tushman e Anderson (1986) e Henderson e Clark (1990), propuseram indicadores visando mensurar a capacidade da empresa em lidar com as inovações constantes que afetam as destinações turísticas, uma vez que elas acontecem em velocidade crescente, devido aos avanços tecnológicos e ao uso cada vez mais intenso de ferramentas digitais, que podem ser empregadas nos diversos ramos de atuação dentro do segmento turístico. Atualmente, as empresas que não conseguirem acompanhar o ritmo das inovações, tendem a ficar de fora do mercado em curto espaço de tempo. Essas inovações, segundo os autores, podem ser caracterizadas como incrementais, que se agregam ou integram os processos existentes ou radicais que podem transformar completamente o negócio das empresas.

Em acréscimo aos estudos existentes, Pavlou e Sawy (2011) desenvolveram uma pesquisa relacionada com a análise das capacidades dinâmicas, que teve como estrutura base o uso de uma escala para avaliar a capacidade da empresa em identificar e transformar informações recolhidas do ambiente externo à organização, e que poderiam auxiliar na melhoria de seu desempenho (investigação, conhecimento, cooperação, novas tecnologias e compartilhamento). Esses cinco itens foram adaptados visando avaliar a detecção e a transformação de informações colhidas no ambiente externo, com o objetivo do desenvolvimento de ideias, produtos e serviços para ampliar vantagens competitivas em seus mercados.

Em continuidade, o estudo de Akgun, Keskin e Byrne (2012) validou indicadores relacionados a três dimensões. A primeira avalia as práticas e a flexibilidade do sistema de gestão da empresa, a segunda mede a flexibilidade das ações e técnicas voltadas para o mercado, e a terceira dimensão mede a capacidade da empresa em adaptar seus recursos técnicos e sua tecnologia ao ambiente. Estes indicadores procuram avaliar a capacidade da empresa em se adaptar ao ambiente em que atua, de maneira eficiente e eficaz. Ainda estão relacionados com a flexibilidade, a capacidade de adaptação e a resposta da empresa às mudanças de mercado, contribuindo com o melhor desenvolvimento da empresa e com sua competitividade.

Em continuidade, os estudos elaborados por Meirelles e Camargo (2014) deram origem a um modelo integrado das capacidades dinâmicas, identificando os principais elementos componentes, conforme é apresentado pela Figura 15.

Figura 15 – Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento



Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

A partir desses pressupostos e de outros estudos validados relacionados ao tema, três especialistas, Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020), desenvolveram um estudo que resultou em uma proposta de dimensões baseadas nos elementos componentes das capacidades dinâmicas, utilizados nesta tese, conforme o Quadro 8:

Quadro 8 – Dimensões para avaliar as capacidades dinâmicas

(continua)

CONSTRUTO	COD	QUESTÃO	AUTORES
COMPORTAMENTOS E HABILIDADES DE MUDANÇA E INOVAÇÃO	CHMI1	A organização é comprometida com a mudança	Rosa (2016) Silva (2016) Cappellari (2017) Lazarotto (2017) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	CHMI2	Existe diálogo e troca de experiência entre os departamentos da organização	Rosa (2016) Lazarotto (2017) Schmitz (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	CHMI3	A organização possui metodologia e habilidade para resolver problemas	Rosa (2016) Cappellari (2017) Lazarotto (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)

(continuação)

COMPORTAMENTOS E HABILIDADES DE MUDANÇA E INOVAÇÃO	CHMI4	A organização busca constantemente novas tecnologias	Cappellari (2017) Lazarotto (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	CHMI5	A organização possui a habilidade de criar novos modelos de gestão e de estrutura organizacional	Lazarotto (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	CHMI6	A organização possui orientação para o mercado	Rosa (2016) Silva (2016) Lazarotto (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	CHMI7	A organização possui um estreito relacionamento com os clientes e fornecedores	Rosa (2016) Cappellari (2017) Schmitz (2018) Zaluski, Sauzen Ferreira (2020)
	CHMI8	A organização possui criatividade para inovar no mercado em que atua	Rosa (2016) Lazarotto (2017) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	PRBI1	A organização possui rotinas de monitoramento de clientes e concorrentes	Lazarotto (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	PRBI2	O sistema de gestão incentiva pessoas a desafiar tradições e práticas obsoletas	Rosa (2016) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	PRBI3	A organização realiza revisão e melhorias frequentes	Rosa (2016) Lazarotto (2017) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	PRBI4	A organização responde rapidamente às mudanças do mercado em que atua	Rosa (2016) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	PRBI5	A organização realiza revisão e melhorias contínuas dos processos organizacionais	Rosa (2016) Cappellari (2017) Lazarotto (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
MECANISMOS DE APRENDIZAGEM E GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	MAGC1	A organização busca a aprendizagem por meio	Rosa (2016) Cappellari (2017) Welter (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	MAGC2	A organização apoia e coopera com pesquisas de centros externos, com a abertura de estágios e com pesquisas acadêmicas	Rosa (2016) Silva (2016) Cappellari (2017) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	MAGC3	A organização realiza treinamentos continuados das equipes de trabalho	Rosa (2016) Lazarotto (2017) Schmitz (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	MAGC4	A organização integra e compartilha as informações e os conhecimentos internos entre funcionários e gestores	Rosa (2016) Cappellari (2017) Lazarotto (2017) Schmitz (2018) Zaluski, Sauzen Ferreira (2020)

(conclusão)

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM E GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	MAGC5	A organização possui comissões formadas por funcionários de diferentes departamentos para resolver problemas e propor projetos	Rosa (2016) Silva (2016) Lazarotto (2017) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)
	MAGC6	A organização incentiva a formação acadêmica e profissional dos funcionários	Rosa (2016) Silva (2016) Lazarotto (2017) Schmitz (2018) Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020)

Fonte: Adaptado de Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020).

3.2.1.2 Dimensões relacionadas à vantagem competitiva

Em relação às dimensões de vantagem competitiva, optou-se em utilizar os estudos de Molina-Azorin et al. (2014) e Wilke (2015), devido ao seu relacionamento com o campo da estratégia, examinando a vantagem competitiva como resultado do efeito do uso adequado de capacidades dinâmicas. O Quadro 9 apresenta a relação entre as dimensões de competitividade com os resultados esperados:

Quadro 9 – Dimensões para avaliar vantagem competitiva

CONSTRUTO	COD	OBJETIVO	EVIDÊNCIA TEÓRICA
VANTAGEM COMPETITIVA	COMP1	Identificar se a empresa possui uma imagem de marca que a distingue claramente de seus concorrentes diretos.	Molina-Azorin et al. (2014) e Wilke (2015)
	COMP2	Verificar se a qualidade dos produtos e serviços é melhor do que os oferecidos pelos concorrentes diretos.	
	COMP3	Examinar se os clientes aceitam pagar um preço premium em razão dos serviços adicionais que agregam valor.	
	COMP4	Avaliar se os clientes aceitam pagar um preço premium pelas inovações feitas nos produtos e serviços.	
	COMP5	Verificar se a empresa possui vantagem em custos frente a seus concorrentes diretos.	
	COMP6	Avaliar se a empresa possui melhor produtividade do que seus concorrentes diretos.	
	COMP7	Identificar a existência de economia de escala, ou seja, se há altas taxas de ocupação.	
	COMP8	Examinar se as ferramentas de gestão da empresa são melhores do que as de seus concorrentes diretos.	
	COMP9	Identificar se o estabelecimento possui uma grande fatia de mercado (market share)	
	COMP10	Verificar se a empresa é mais rentável do que seus concorrentes diretos.	

Fonte: Adaptado de Molina-Azorin et al. (2014) e Wilke (2015).

3.2.1.3 Dimensões para avaliar qualidade de vida

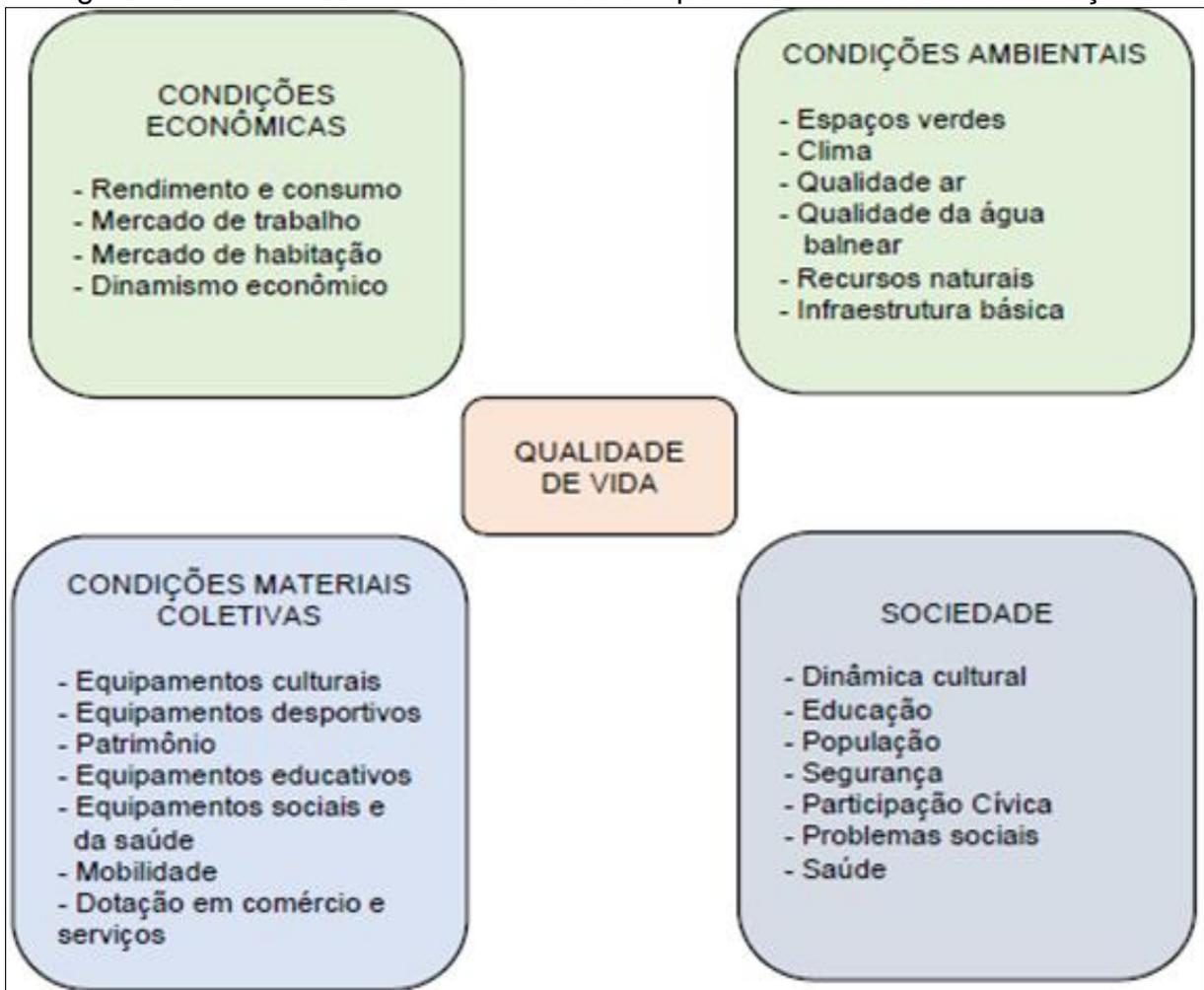
Para construção do quadro de dimensões da qualidade de vida, foram utilizados os estudos já validados de Santos e Martins (2002) e Vianna (2011), que escolheram essas variáveis a partir dos estudos de Rogerson (1999).

O modelo de análise da qualidade de vida proposto por Santos e Martins (2002) baseia-se em quatro grandes domínios. Um primeiro domínio, genericamente designado de condições ambientais, relacionado com o ambiente em geral, remete para os aspectos naturais e físicos da cidade (ar, água, verde, resíduos etc.). O segundo domínio trata das condições materiais coletivas, relativas aos equipamentos e às infraestruturas voltados às condições coletivas de vida na cidade nas áreas da cultura, desporto, ensino, saúde, assistência social, transportes, comércio e serviços. Trata-se, assim, de indicadores consonantes com as condições existentes na cidade, comuns para todos, e que condicionam, naquelas áreas, a vivência da cidade.

O terceiro domínio, condições econômicas, identifica a cidade enquanto núcleo de atividade econômica e as questões daí decorrentes, como renda e consumo, mercado de trabalho, habitação, dinâmica econômica. Por último, um quarto domínio designado por sociedade que integra os indicadores ligados à dimensão social da cidade e ao relacionamento entre as pessoas, ou seja, questões relacionadas com as escolhas individuais e com a participação dos cidadãos.

Para cada um destes domínios foram selecionados diversos indicadores de natureza quantitativa, agrupados em áreas temáticas, conforme demonstrado na Figura 16:

Figura 16 – Domínios e áreas temáticas da qualidade de vida nas destinações



Fonte: Santos e Martins (2002, p. 15).

Partindo do contexto relacionado às áreas temáticas propostas por Santos e Martins, Vianna (2011) desenvolveu um quadro de indicadores relacionados com a percepção de qualidade de vida que foi validado em seus estudos. Esta pesquisa utiliza-se dos indicadores desses dois estudos, mas considera apenas aqueles em que as dimensões relacionadas às capacidades dinâmicas estão presentes.

Seguindo as dimensões propostas por Santos e Martins (2002) relacionadas à qualidade de vida (ambiente, sociedade, economia e saúde), a tese aqui desenvolvida utiliza-se ainda dos indicadores propostos por Vianna (2011). O Quadro 10 demonstra as dimensões relacionadas à qualidade de vida para uma destinação turística com os respectivos resultados a serem alcançados.

Quadro 10 – Dimensões relacionadas à qualidade de vida em uma destinação turística

ÁREA TEMÁTICA	COD	OBJETIVO
AMBIENTE	QUAL1	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a melhoria do saneamento da destinação.
	QUAL2	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a melhoria do acesso à água tratada na destinação.
	QUAL3	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a melhoria da acessibilidade na destinação.
ECONOMIA	QUAL4	Verificar se o desempenho superior alcançado pelo estabelecimento aumenta a oferta de postos de trabalho na destinação.
	QUAL5	Verificar se o desempenho superior alcançado pelo estabelecimento aumenta a renda dos trabalhadores na destinação.
	QUAL6	Verificar se o desempenho superior alcançado pelo estabelecimento aumenta a interesse pela abertura de novos empreendimentos na destinação.
	QUAL7	Verificar se o desempenho superior alcançado pelo estabelecimento melhora o clima para negócios na destinação.
SOCIEDADE	QUAL8	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a melhoria dos serviços de saúde oferecidos na destinação.
	QUAL9	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a melhoria da oferta de educação pública oferecida na destinação.
	QUAL10	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a redução da desigualdade social na destinação.
	QUAL11	Identificar se o desempenho superior obtido pela empresa contribui para a melhoria da segurança pública oferecida na destinação.

Fonte: Adaptado de Vianna (2011).

Em relação a esta tese, dada à inexistência de literatura relacionada diretamente ao tema capacidades dinâmicas e qualidade de vida nas destinações turísticas, procurou-se por modelos que já tiveram sua validade comprovada em outros estudos. Sendo assim, o conjunto de dimensões a serem testadas, mensuradas e avaliadas, foram desenvolvidas anteriormente, com base na literatura existente, fundamentadas principalmente em Meirelles e Camargo (2014), Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020), para as dimensões de capacidades dinâmicas, os estudos de Wilke (2015) e Molina-Azorin et al. (2014), relacionados à dimensão competitividade, e Santos e Martins (2002) e Vianna (2011) para as dimensões relacionadas a qualidade de vida, estudos este anteriormente validados em teses, dissertações e em trabalhos científicos publicados anteriormente em bases de dados conceituadas em nível internacional.

3.3 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

3.3.1 Campo

Após a determinação da metodologia da pesquisa, segue-se para a fase de execução do estudo, que é determinada pelas atividades de campo, iniciando-se com o pré-teste e, posteriormente, com a fase de coleta de dados propriamente dita. Os procedimentos realizados são demonstrados a seguir.

3.3.1.1 Pré-Teste

Segundo Zikmund (2006), o pré-teste refere-se a um procedimento que visa a aplicação experimental de um formulário de coleta de dados, sendo aplicado a um grupo de respondentes visando remover possíveis problemas futuros. Para Aaker, Kumar e Day (2001), o propósito do pesquisador é atingir as expectativas em termos de informações que precisam ser obtidas, de modo a corrigir possíveis deficiências. De acordo com Cooper e Schindler (2016), o tamanho do grupo para um teste-piloto pode variar de 25 a 100 pessoas, dependendo do método a ser testado, e os respondentes não necessitam ser estatisticamente selecionados.

O desenvolvimento do pré-teste ou teste piloto neste estudo teve como objetivo avaliar o formulário de coleta de dados junto a um determinado número de respondentes, que foram selecionados de maneira intencional, de uma lista de gestores de empresas atendidas pelo pesquisador em projetos de extensão empresarial, bem como outros contatos profissionais, como ex-alunos e amigos administradores, um público similar à amostra pesquisada. Devido às condições da pandemia naquele momento, os formulários foram enviados por meio digital, utilizando-se da mídia digital (*whatsapp*), com a transformação do formulário impresso em formulário eletrônico, sendo construído na plataforma *Google Forms*.

A execução do teste piloto iniciou no dia 1º de novembro de 2021, e se estendeu até o dia vinte de novembro do mesmo ano. Foram encaminhados por meio digital 206 formulários, retornando um total de 86 respostas, que constam em planilha, número que foi considerado razoável e satisfatório, visto atender aos preceitos da literatura, e também a avaliação que não houve nenhum senão, comentário ou dificuldade no preenchimento do formulário de coleta de dados pelos respondentes. Porém, a

escolha do trabalho de campo recaiu na opção de visitas às empresas e entrega do formulário impresso, diretamente ao respondente, visto a constatação do pequeno retorno dos pré-testes enviados por meio digital, bem como a disponibilidade de tempo do pesquisador e a liberação pelas autoridades das restrições relacionadas à pandemia da Covid-19.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

O passo principal de uma pesquisa deve ser a identificação da população-alvo, a ser pesquisada com as mesmas características (COOPER, SCHINDLER, 2016).

Como campo da pesquisa, foi escolhido o município de Torres - RS. Este é uma das preferências dos turistas do estado e do Mercado Comum do Sul (Mercosul), e destaca-se no cenário global com o evento do Festival Internacional de Balonismo, considerado um dos maiores do mundo. A população atualmente estimada está em torno de 40 mil habitantes (IBGE, 2020).

O município tem sido ocupado pelo homem por milhares de anos. Os primeiros habitantes conhecidos foram os indígenas, da tribo guaranis carijós, mas a presença de pessoas pelo território se ampliou a partir da chegada dos portugueses, sendo que o “descobrimento” do litoral torrense data de 1514, recebendo a denominação de Ilha da Baya, feito atribuído à expedição comandada por João de Lisboa. O município foi fundado em 1801 por Manoel Ferreira Porto, sargento do Império, que lá se radicou para tomar conta da guarda existente, por designação do Imperador (TORRES, 2021b).

Em relação às atividades econômicas do município, verifica-se que inicialmente o turismo não foi a principal atividade de renda. Entre os séculos XIX e XX, a produção de riqueza estava baseada na pesca e na agricultura. Porém, segundo Filho (2020), na virada do século XIX, o banho de mar era considerado pelos médicos um excelente tratamento para doenças como a asma, sendo recomendada a balneoterapia. Nessa época, o município já recebia moradores da Serra, da capital e do Vale dos Sinos, que chegavam em diligências, carretas de boi, e a cavalo.

Também para o autor anteriormente mencionado, a atividade turística estava adormecida, apesar das potencialidades da região, e começou a se concretizar a partir de 1915, quando José Antonio Picoral implanta na cidade o Balneário Picoral, um hotel completo e autossuficiente. A partir de 1940, é criada a Sociedade Amigos da Praia

de Torres (SAPT), e os antigos hóspedes do hotel começaram a construir as primeiras casas de veraneio. Estabeleceu-se, assim, o marco da cidade, que viria a se tornar a mais tradicional praia dos gaúchos.

Em relação ao perfil socioeconômico, o município ocupa atualmente o 674º lugar no PIB Nacional nominal e o 88º lugar na classificação estadual, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020). Segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil (ATLAS BR, 2018), no último levantamento efetuado em 2010, o município ocupava a 335ª posição entre os municípios brasileiros, assumindo também, o 59º posto entre as cidades gaúchas, mas com uma média considerada alta (0,762) no *ranking* brasileiro. Este índice avalia três dimensões: renda, longevidade e educação, sendo que neste último quesito, o resultado foi considerado médio, 0,685.

Torres possui cinco praias com características diferenciadas, o que proporciona diversas opções para quem as visita. A praia dos Molhes da Barra possui pedras, estrategicamente colocadas no início dos anos 1970, para diminuir a força das ondas. Além do belo visual, o local serve como área para pesca e caminhada. Apropriada para banho, é uma das praias mais procuradas para o *surf*. Além disso, é ideal para quem busca o sossego com a família. A região é muito conhecida pela rota gastronômica, com várias opções da culinária local

A Prainha é considerada a praia com a orla mais linda do litoral gaúcho, e está entre as melhores praias de Torres. O diferencial é a área de gramado à beira mar, ideal para contemplar a paisagem ou para um bom chimarrão com os amigos. Localiza-se ao lado do centro de Torres, com comércio, hotéis e praças, em uma região com edifícios antigos e casas históricas, sendo o local para visualizar o melhor nascer do sol em Torres.

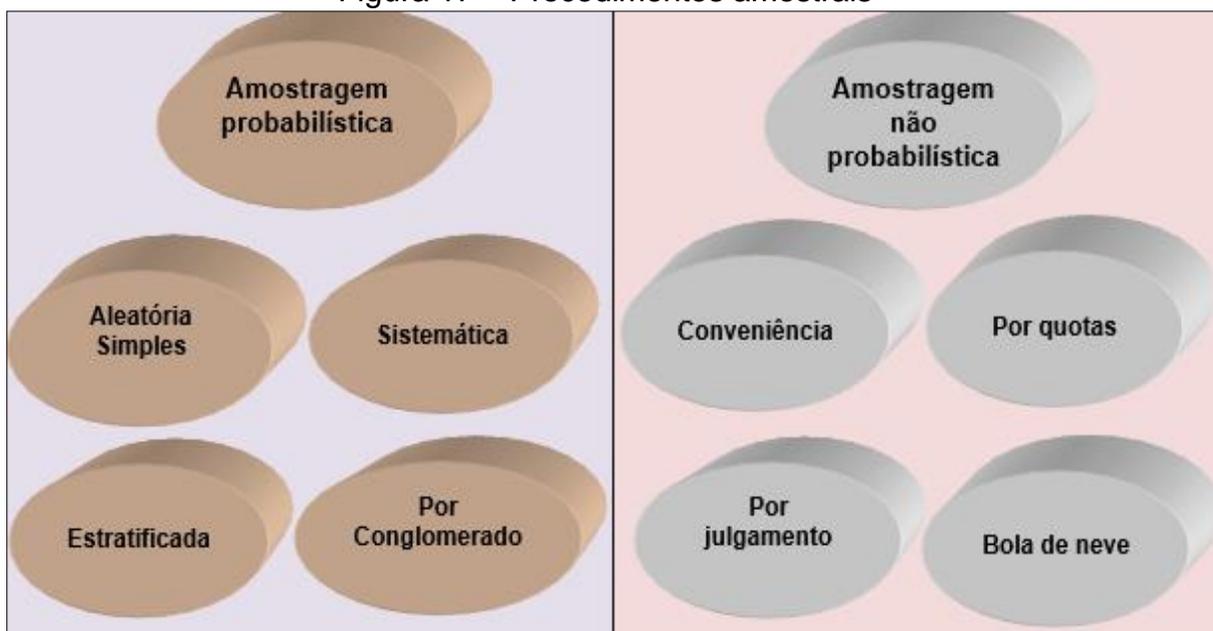
A praia da Cal está localizada entre o Morro do Farol e o Morro das Furnas, ao lado do acesso ao Parque da Guarita. Tem ótima infraestrutura de bares e restaurantes nas proximidades. São setecentos metros de extensão de orla, em uma região que permite apenas construções baixas. Por isso, os moradores têm vista garantida para o mar. Perfeita para aproveitar o fim de tarde em família.

O destaque da Praia Grande são seus prédios e as famosas praças, onde o turista pode aproveitar a tranquilidade e o sossego com a família, utilizando os espaços de recreação no local. E dentre todas as praias, a mais famosa delas, a praia da Guarita, situada no Parque Estadual da Guarita, entre dois paredões maciços, é

considerada Área Especial de Interesse Turístico. Também é própria para a prática de *surf* e de esportes náuticos. Referência em lazer ambiental, a bela paisagem da praia é cenário também para diversos eventos culturais (TORRES, 2021c). Por todas estas razões, Torres vem experimentando um crescimento nos últimos anos, razão pela qual sua população foi escolhida como foco deste estudo e a definição da amostra com a escolha dos gestores de empresas do município.

As amostras podem se classificar em probabilísticas, quando selecionadas de modo que cada elemento tenha uma probabilidade diferente de zero de ser selecionado; e não probabilísticas, selecionadas ao acaso de maneira não aleatória, ou de acordo com a conveniência do pesquisador, a um custo menor, maior rapidez, podendo ser representativas se coletadas com cuidado (McDANIEL, 2005). As amostras ainda podem ser divididas de acordo com os seguintes métodos de amostragem, demonstrados na Figura 17.

Figura 17 – Procedimentos amostrais



Fonte: Elaborada a partir de McDaniel (2005).

A amostragem aleatória é aquela obtida utilizando-se o auxílio de um *software*, extraindo elementos de uma população ao acaso, em que cada elemento tem a mesma probabilidade de ser escolhido (HAIR JR., 2005). A amostragem sistemática pode utilizar os elementos da amostra aleatória e agrupá-los de acordo com um intervalo, que se obtém dividindo a população pelo tamanho da amostra. No procedimento estratificado, organiza-se a população ou amostra por extratos

característicos, e na amostragem por conglomerados a população-alvo é visualizada como agrupamentos homogêneos de elementos (COLLIS, 2005).

Em relação às técnicas não probabilísticas, Cooper e Schindler (2016) definem as técnicas amostrais como sendo por conveniência, aquela obtida ao acaso, ou seja, que escolhe os elementos da amostra que estejam disponíveis no momento. A amostragem por julgamento critério ou intencional envolve uma escolha do pesquisador na seleção dos elementos da amostra. A amostragem por quota é similar à estratificada, mas é obtida por meio da conveniência. E ainda, a técnica de bola de neve envolve descobrir pessoas de um grupo referência, e por meio dessas, vão se encontrando novas pessoas, com características similares, na medida em que avança, similar à formação de uma bola de neve.

Para esta tese, pretende-se trabalhar com o modelo de pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa realizando-a com os principais gestores em uma amostra extraída das empresas de Torres – RS. O município possui uma população de 2.991 empresas de variados portes, sendo 1.729 ou 58% no setor de serviços, 1.075 ou 36% no segmento do comércio e 187 empresas na área industrial, respondendo por 6% das atividades empresariais do município (SEBRAE, 2021). Esta distribuição identifica uma economia voltada ao atendimento de atividades relacionadas com o turismo.

Para saber o número de entrevistas a serem realizadas, considerou-se, no cálculo para o tamanho da amostra, uma margem de segurança de 95,5%, com um erro padrão amostral de 5%, valores considerados satisfatórios para estimá-la. Considera-se, então, para o cálculo do tamanho da amostra, a população finita de 2.991 empresas, conforme especificado anteriormente. Aplicando-se a fórmula para o cálculo, quando conhecidos o erro padrão e a população, tem-se:

N = tamanho da população

n = tamanho da amostra

EP = erro padrão da amostra

O primeiro procedimento foi o cálculo do tamanho da amostra para uma população infinita, cuja fórmula segue abaixo:

(1)

$$n = \frac{1}{(\text{Erro amostral}/100)^2}$$

$$n = \frac{1}{(5/100)^2}$$

$n = 400$ elementos

Porém, como considera-se uma população finita, tem-se os seguintes ajustes:

(2)
$$n = \frac{N \times n}{N + n}$$

E assim, tem-se:

$$n = \frac{2.991 \times 400}{2.991 + 400}$$

$n = 353$ elementos

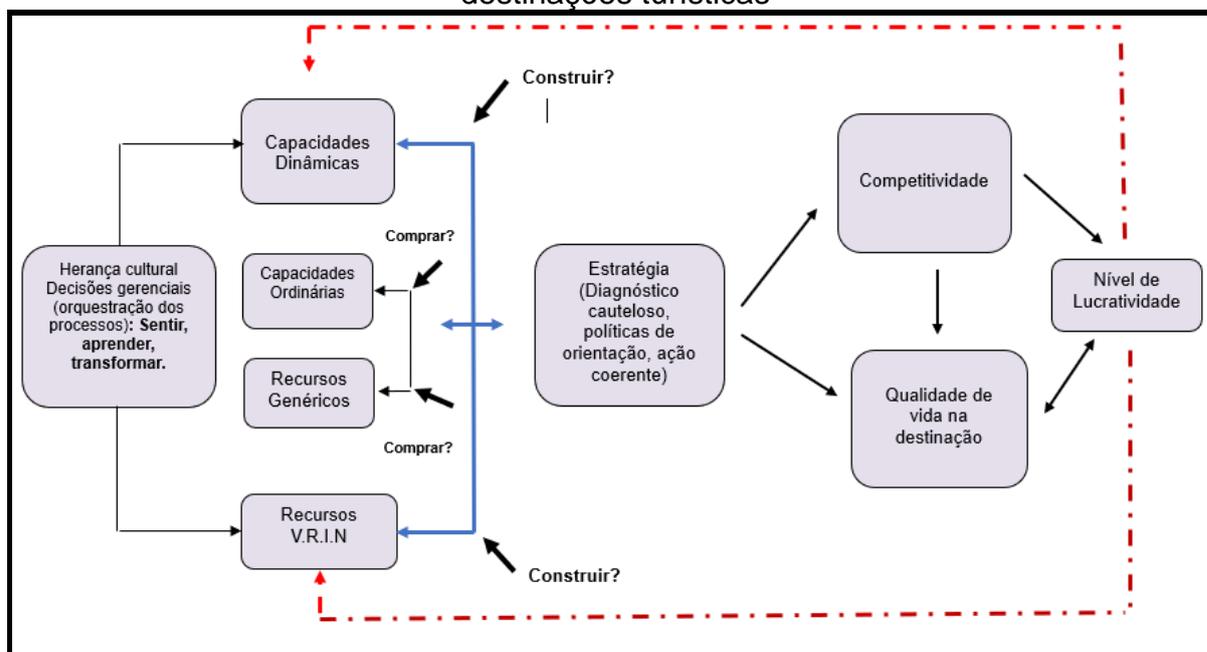
O método escolhido foi o da amostragem não probabilística por conveniência, dado que entrevistam-se os gestores dos empreendimentos que estiverem mais próximos do entrevistador, na ocasião das visitas.

Caso a hipótese principal deste trabalho seja aceita, pode-se então propor uma nova conformação ao modelo de Teece (2014a), ampliando seu escopo para além do nível de competitividade, demonstrando o ineditismo do estudo para o segmento do turismo, principalmente em relação aos conteúdos relacionados à competitividade e à qualidade de vida nas destinações. Como já foi descrito, até a data da realização deste estudo não existiam publicações ou referências acadêmicas relacionando capacidades dinâmicas e qualidade de vida em destinações turísticas. A proposta deste trabalho foi identificar a influência das capacidades dinâmicas construídas nas empresas, na competitividade e na qualidade de vida de uma destinação turística.

Procurou-se, então, identificar, junto aos gestores do município de Torres – RS, a existência de uma administração focada na orquestração de recursos e de capacidades que possibilitem a estas organizações uma identidade única, uma assinatura. A administração eficaz destas capacidades, segundo a teoria (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007, 2012, 2014a, 2014b), leva a empresa a uma vantagem competitiva em relação à concorrência, gerando a maximização da riqueza de seus proprietários (lucro no longo prazo), conforme demonstrado na Figura 10 deste estudo.

A partir das respostas dos empresários, buscou-se identificar se estas capacidades geram influências positivas na competitividade e qualidade de vida do seu município. Com isso, propõe-se o modelo identificado pela Figura 18.

Figura 18 – Estrutura das capacidades dinâmicas para a qualidade de vida nas destinações turísticas



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

3.5 COLETA DE DADOS

Conforme McDaniel (2005), após a elaboração do pré-teste, faz parte das tarefas do pesquisador a realização das entrevistas, sendo que o autor considera esta fase como a linha de produção da indústria de pesquisas, ou seja, uma série de procedimentos que deve ser desenvolvida junto com o questionário para que se assegure que a coleta de dados foi realizada de maneira eficiente.

A coleta de dados deste estudo foi feita no município de Torres – RS, e estendeu-se dos dias 23 de dezembro de 2021 a 20 de fevereiro de 2022, um total de mais de sessenta dias de atividades de campo. Foram realizadas mais de 1.200 visitas porta a porta, em atividades de entrega, instrução de preenchimento e coleta dos exemplares.

O total de formulários distribuídos aos entrevistados atingiu um número total de 486. Destes, foram coletadas 406 respostas, correspondendo a um total de aproximadamente 84% de respondentes para os quais a pesquisa foi apresentada. O

número expressivo de formulários recebidos deve-se ao fato de o pesquisador buscar recuperar o maior número de exemplares distribuídos, sendo que, em alguns casos, foi necessário o retorno às empresa por mais de cinco vezes. Como curiosidade, recolheu-se formulários em cestos de lixo devido ao desencontro de informações entre pesquisador e pesquisados. Neste período também o pesquisador contraiu Covid, o que impossibilitou a continuidade do trabalho durante dez dias.

Neste período, procurou-se documentar e organizar todos os dados necessários, para que a fase de campo fosse realmente idônea, sendo que os formulários físicos foram enumerados e posteriormente lançados ordenadamente em planilha Excel para processamento.

Em relação às experiências do pesquisador neste período, foi possível a experimentação e a constatação de declarações de inúmeros autores, em bibliografias referentes à metodologia da pesquisa, quanto aos trabalhos de campo e às características que identificam um bom pesquisador, como a habilidade de comunicação, o comprometimento, a paciência, a resiliência e a sabedoria em conduzir diversas situações vividas nas empresas visitadas.

Mas não se pode esquecer agradecer a gentileza e a disponibilidade da maioria dos empresários contatados na cidade. Sob todos os aspectos, o pesquisador foi bem acolhido, encorajado e motivado na busca dos resultados, sendo que a maioria teceu comentários sobre a importância do estudo para a comunidade, sob todos os aspectos, principalmente nos planos público e privado, e na inserção do município na literatura relacionada ao campo do Turismo, principalmente no segmento de estratégia de destinações turísticas.

De posse de todos os formulários físicos e com as planilhas para processamento organizadas e finalizadas, foi possível, então, evoluir para o tópico de processamento e análise de dados.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

Após a fase de coleta de dados, o pesquisador inicia a fase de organização desse material. Segundo Hair Jr. (2005), os dados são coletados com dois propósitos: a descoberta ou o teste de hipóteses. Quando o objetivo é a descoberta, utiliza-se a estatística descritiva, e quando a finalidade é testar hipóteses, emprega-se a estatística inferencial, que foi utilizada neste estudo.

Optou-se pelo uso da análise multivariada que, segundo Cooper e Schindler (2016), refere-se às técnicas que focalizam e destacam a relação simultânea entre três ou mais fenômenos. Para Hair Jr. (2005), a análise multivariada refere-se a todos métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto em investigação. Malhotra (2006) enfatiza que são técnicas adequadas para análise de dados, quando da existência de duas ou mais medidas para cada elemento, e as variáveis são analisadas simultaneamente.

Segundo Cooper e Schindler (2016), as técnicas multivariadas podem ser classificadas como técnicas de independência ou interdependência, sendo que a razão para escolha está relacionada ao grau de dependência entre as variáveis. Caso haja uma relação entre variáveis, tem-se um grau de dependência. Caso contrário, se as variáveis forem interrelacionadas, pode-se assumir a interdependência entre variáveis. Esta relação define a seleção da técnica apropriada a ser utilizada.

Ao selecionar técnicas multivariadas, verifica-se que o pesquisador deve inicialmente optar pelo tipo de relação entre variáveis, ou seja, se existe dependência ou interdependência entre elas. Nesta tese, verifica-se a existência de dependência de relações entre variáveis que, segundo Hair Jr. (2005), é quando uma variável ou conjunto de variáveis é identificado como variável dependente a ser predita por variáveis independentes. Em um segundo momento, deve-se avaliar quantas variáveis estão previstas no projeto de pesquisa e o tipo de escala de medida a ser utilizado para o tratamento dessas variáveis.

Nesta classificação, segundo o autor citado anteriormente, define-se quantas variáveis estão sendo previstas no projeto para a seleção da melhor técnica. Dentro de uma relação de dependência, pode-se encontrar múltiplas relações entre variáveis dependentes e independentes, diversas variáveis dependentes em uma única relação e, por fim, uma variável dependente em uma única relação.

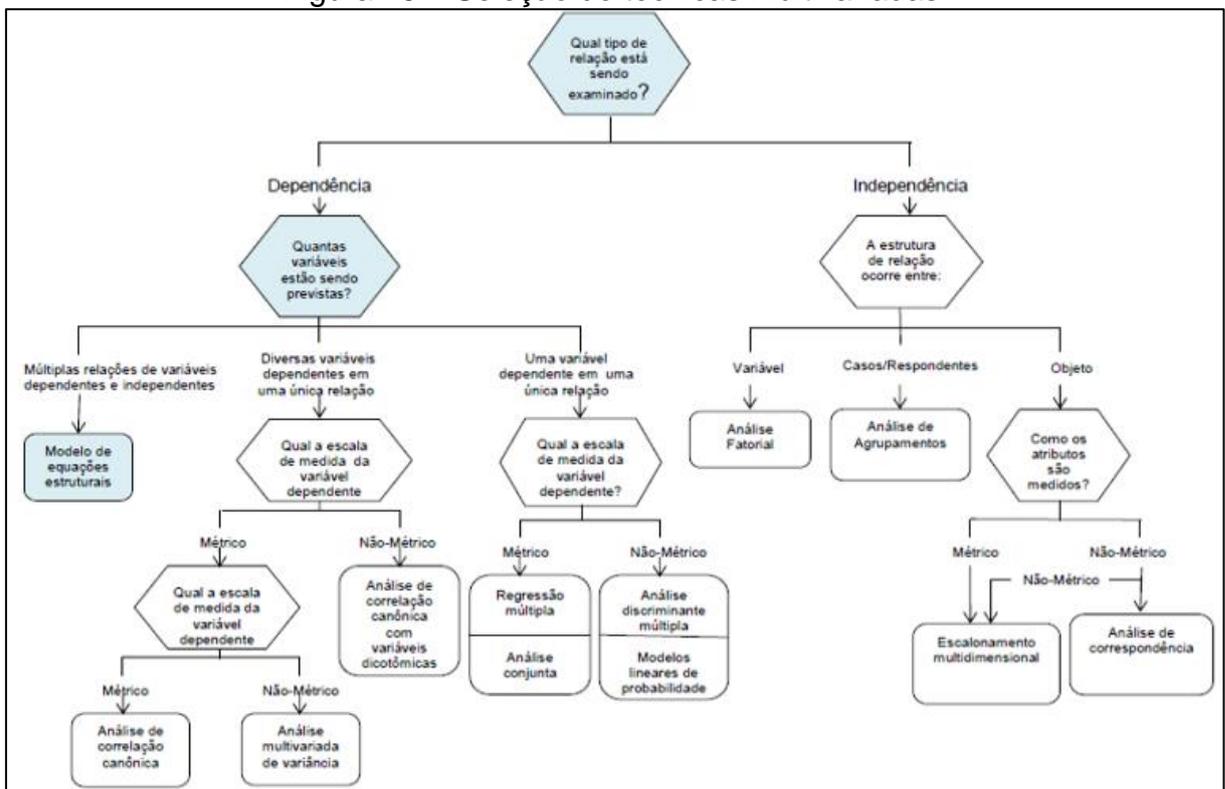
A pesquisa busca avaliar múltiplas relações entre variáveis dependentes e independentes, o que remete a escolha da técnica relacionada à Modelagem de Equações Estruturais (MEE), abordagem que será descrita mais adiante.

Para que o estudo seja revestido da maior exatidão possível, torna-se necessário entender a complexidade de relações entre as variáveis. A análise fatorial é uma técnica utilizada quando existem inúmeras variáveis independentes e dependentes e o objetivo é reduzi-las a um conjunto de mais fácil manipulação (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Para Hair Jr. (2005), a seleção da técnica multivariada

aborda problemas de analisar relações de dependência e interdependência entre variáveis, buscando definir um conjunto de dimensões comuns, para a escolha do melhor caminho para o estudo.

A partir da identificação das variáveis latentes que são os fatores e seus relacionamentos, e com a finalidade de entender as relações de interdependência entre eles, além de buscar ainda validar as hipóteses formuladas, foi também utilizado no estudo o processo de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), conforme a Figura 19:

Figura 19 – Seleção de técnicas multivariadas



Fonte: Elaborada a partir de Hair Jr. (2005).

3.6.1 Análise e tratamento de dados

Segundo Malhotra (2006), após a coleta de dados, a primeira tarefa a ser realizada é a análise de dados, principalmente no que se refere à consistência e à verificação de dados faltantes. Field (2020) argumenta que os pesquisadores normalmente fazem análises apressadas, e compara a análise de dados com a experiência similar a saborear um bom vinho, em que testar aroma e sabor

vagarosamente é condição fundamental para a experiência, evitando, assim, resultados confusos e incoerentes.

Logo, antes da aplicação de técnicas multivariadas, é necessária a análise dos dados brutos e sua preparação. Servindo como roteiro e apoio teórico para a realização dos procedimentos empregados nesta análise, foram utilizados os fundamentos de autores como Holey (1995), Hair Jr. (2005), Malhotra (2006), Fávero et al (2009), Cooper e Schindler, (2016), Kline (2016) e Field (2020).

Para o tratamento dos dados que anteriormente foram coletados, foi utilizado um conjunto de técnicas estatísticas, com uso de softwares como *Microsoft Excel* © 2016, *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS©21)* e, também o *Analysis of Moment Structures (Amos©20)*.

3.6.1.1 Preparação dos dados

A aplicação correta das técnicas de análise variada neste estudo incluem duas categorias de análise de dados primários:

1^a) estudo de dados perdidos ou de valores ausentes (*missing data* ou *missing values*), e das observações atípicas também denominados de *outliers*;

2^o) análises relacionadas à distribuição de dados e ao relacionamento entre as variáveis, referentes a normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade de dados (HAIR JR., 2005; FIELD, 2020).

3.6.1.1.1 Tratamento dos Dados perdidos (*Missings*)

Conforme Hair Jr. (2005), um processo de dados perdidos relaciona-se com qualquer evento ocorrente, externo ao respondente, tais como erros na entrada de dados, problema na coleta de dados, ou recusa de algum respondente do questionário. Segundo o mesmo autor, o impacto dos dados perdidos é prejudicial não apenas por suas tendências “ocultas” nos resultados da pesquisa, mas também pelo impacto prático no tamanho da amostra disponível para análise.

Para a coleta de dados neste estudo, utilizou-se no teste piloto formulários digitais, por meio da plataforma *Google Forms*, que tornava as respostas obrigatórias. Já nos trabalhos de campo, foram utilizados formulários impressos, entregues pessoalmente aos entrevistados, para posteriormente serem auditados, verificando se

o preenchimento estava completo. Por fim, os questionários foram lançados na plataforma *Google Forms* para serem processados. Os testes demonstraram a inexistência de dados perdidos (*missing data*).

3.6.1.1.2 Observações Atípicas (*outliers*)

Segundo Field (2020), um valor atípico é um escore bastante diferente do resto dos dados. Fávero e Belfiore (2015) salienta que observações atípicas, discrepantes ou anormais, também denominadas de *outliers*, referem-se a um conjunto de dados que podem conter algumas observações que apresentam um grande afastamento das restantes ou são inconsistentes.

Field (2020) informa que a análise de todo estudo exige o entendimento de tais valores, porque podem introduzir tendenciosidades. Fávero e Belfiore (2015) lembra que caso seja identificado apenas um *outlier* em determinada variável, o pesquisador poderá tratá-lo por meio de alguns procedimentos existentes, por exemplo, a eliminação completa desta observação. Por outro lado, se houver mais de um *outlier* para uma ou mais variáveis individualmente, a exclusão de todas as observações pode gerar uma redução significativa do tamanho da amostra. Segundo Hair Jr. (2005), os *outliers* podem ser identificados sob perspectivas uni, bi e multivariadas, sendo que o pesquisador deve utilizar tantas perspectivas quanto possíveis para conseguir um padrão consistente de dados.

Partindo dessas premissas, utilizou-se neste estudo a técnica univariada dos escores padrão ou *z-scores* que é utilizada para padronização dos dados. Segundo Field (2020), para não serem considerados *outliers*, os casos devem estar em um intervalo entre -3,29 e + 3,29. Qualquer valor fora deste intervalo é considerado discrepante. Neste estudo, a análise dos escores padrão foi realizada utilizando-se o *software SPSS*®. Os dados foram digitados, filtrados, classificados e contados fazendo com que 6 casos (questionários 23, 49, 68, 155, 174 e 224) fossem retirados da amostra inicial.

Porém, quando mais de duas variáveis são consideradas, o pesquisador precisa de uma maneira de, objetivamente, medir a posição multidimensional de cada observação, relativamente a algum ponto comum. Este problema é abordado pela medida D^2 de Mahalanobis, uma avaliação multivariada de cada observação, ao longo de um conjunto de variáveis (HAIR JR. et al., 2018).

Para o mesmo autor, a medida D^2 dividida pelo número de variáveis envolvidas (D^2/df), é aproximadamente distribuída como um valor t . Dada a natureza dos testes estatísticos, sugere-se o uso de níveis conservadores de significância (como exemplo, 0,005 ou 0,001) como valores de referência, para a designação como valor atípico. Assim, observações que têm um valor D^2/df excedendo 2,5 em pequenas amostras e 3 a 4 em grandes amostras podem ser designadas como possíveis observações atípicas.

Após a realização do referido teste, dada uma amostra de grande tamanho, verificou-se que 2 casos (questionários 106 e 313) encontravam-se fora do intervalo de medida D^2/df , ou seja, acima de 3. Desta forma, a análise univariada e multivariada do estudo levou à exclusão de 8 casos apenas. Dando continuidade ao tratamento dos dados, a amostra final resultou em 398 casos válidos, e foi submetida aos testes de suposição multivariada, que são elencados a seguir.

3.6.1.1.3 Testes de suposições em análise multivariada

A análise multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação (HAIR JR. et al., 2018). Ainda para os mesmos autores, nas técnicas baseadas em inferências estatísticas, as suposições de normalidade, linearidade, independência de termos de erro e igualdade de variâncias em uma relação de dependência devem ser satisfeitas, e para a análise ser considerada verdadeiramente multivariada, todas as variáveis devem ser aleatórias e interrelacionadas de tal maneira que seus diferentes efeitos não possam ser significativamente interpretados em separado.

a) Normalidade:

Para Hair Jr. et al. (2018), normalidade refere-se à forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e a sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para métodos estatísticos, que pode ser mensurada por meio de medidas de testes de assimetria e curtose. Curtose refere-se à elevação ou achatamento da distribuição comparada com a curva normal, e a assimetria é empregada para descrever o equilíbrio da distribuição, ou seja, se uma distribuição é desequilibrada, ela é assimétrica. Kline (2016) enfatiza que assimetria e curtose são duas formas assumidas por uma distribuição não normal, e podem ocorrer de

maneira separada ou juntas em uma mesma variável, e que coeficientes de assimetria superiores a 3 e coeficientes de curtose superiores a 10 revelam um desvio significativo à distribuição normal.

Neste estudo, a suposição de normalidade foi alcançada mediante a estatística descritiva para todas as variáveis. Os valores de assimetria foram representados para o total da amostra sendo o menor valor **-1.723** e o maior valor foi **-0,155**. O maior valor relacionado à curtose atingiu **5,224**. De acordo com os critérios enfatizados anteriormente, não se encontraram valores indicativos de violações da normalidade.

b) Homocedasticidade:

Define-se homocedasticidade como uma suposição de que as variáveis dependentes de um estudo exibem níveis iguais de variância das variáveis preditoras. Sendo assim, para que esta relação exista, a dispersão (variância) da variável dependente deve ser similar em cada valor à variável preditora (HAIR JR., 2005).

Segundo Field (2020), existem muitos procedimentos para teste de homogeneidade de variâncias, porém para um agrupamento de dados, a tendência é utilizar o teste de Levene. Este teste verifica a hipótese de que a variância nos grupos é a mesma, ou seja, as diferenças entre as variâncias é zero. Se o teste é significativo, quando $p \leq 0,05$, conclui-se que as variâncias são significativamente diferentes. Ao contrário, se $p \geq 0,05$, aceita-se a hipótese de que a diferença entre as variâncias é zero e, portanto, existe homoscedasticidade.

O teste de Levene foi realizado considerando-se variáveis não métricas (gênero, segmento econômico e cargo), as quais são comparadas com as variáveis métricas de investigação. Os resultados são expostos na Tabela 1:

Tabela 1 – Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro de variâncias da amostra total

(continua)

VARIÁVEIS MÉTRICAS OU CATEGÓRICAS														
GENERO					SEGMENTO					CARGO				
Variáveis Métricas	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Variáveis Métricas	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Variáveis Métricas	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
CHMI1	2,880	1	396	,090	CHMI1	1,070	2	395	,344	CHMI1	1,547	3	394	,202
CHMI2	,002	1	396	,969	CHMI2	1,610	2	395	,201	CHMI2	2,683	3	394	,046
CHMI3	2,995	1	396	,084	CHMI3	,171	2	395	,843	CHMI3	,661	3	394	,576
CHMI4	,752	1	396	,386	CHMI4	,811	2	395	,445	CHMI4	2,677	3	394	,047
CHMI5	1,995	1	396	,159	CHMI5	,547	2	395	,579	CHMI5	,973	3	394	,405
CHMI6	2,389	1	396	,123	CHMI6	1,184	2	395	,307	CHMI6	1,731	3	394	,160
CHMI7	,006	1	396	,938	CHMI7	3,664	2	395	,026	CHMI7	1,900	3	394	,129
CHMI8	4,404	1	396	,036	CHMI8	1,323	2	395	,267	CHMI8	2,433	3	394	,065

(conclusão)

PRBI1	,025	1	396	,874	PRBI1	5,014	2	395	,007	PRBI1	1,748	3	394	,157
PRBI2	1,522	1	396	,218	PRBI2	2,289	2	395	,103	PRBI2	3,378	3	394	,018
PRBI3	,169	1	396	,681	PRBI3	2,063	2	395	,128	PRBI3	1,641	3	394	,179
PRBI4	10,706	1	396	,001	PRBI4	,949	2	395	,388	PRBI4	3,434	3	394	,017
PRBI5	7,993	1	396	,005	PRBI5	1,619	2	395	,199	PRBI5	1,024	3	394	,382
MAGC1	,124	1	396	,725	MAGC1	3,309	2	395	,038	MAGC1	1,320	3	394	,267
MAGC2	,144	1	396	,705	MAGC2	1,278	2	395	,280	MAGC2	3,432	3	394	,017
MAGC3	,625	1	396	,430	MAGC3	3,851	2	395	,022	MAGC3	3,702	3	394	,012
MAGC4	,804	1	396	,370	MAGC4	1,268	2	395	,283	MAGC4	3,103	3	394	,027
MAGC5	,000	1	396	,999	MAGC5	,070	2	395	,933	MAGC5	1,118	3	394	,342
MAGC6	,135	1	396	,713	MAGC6	3,006	2	395	,051	MAGC6	,811	3	394	,488
COMP1	,066	1	396	,797	COMP1	1,660	2	395	,191	COMP1	,623	3	394	,601
COMP2	,043	1	396	,836	COMP2	1,676	2	395	,188	COMP2	1,269	3	394	,285
COMP3	9,479	1	396	,002	COMP3	3,138	2	395	,044	COMP3	2,071	3	394	,103
COMP4	3,446	1	396	,064	COMP4	2,725	2	395	,067	COMP4	,429	3	394	,733
COMP5	,139	1	396	,710	COMP5	1,071	2	395	,343	COMP5	1,978	3	394	,117
COMP6	2,327	1	396	,128	COMP6	,843	2	395	,431	COMP6	1,350	3	394	,258
COMP7	,028	1	396	,866	COMP7	2,572	2	395	,078	COMP7	,751	3	394	,522
COMP8	1,596	1	396	,207	COMP8	1,894	2	395	,152	COMP8	2,040	3	394	,108
COMP9	,948	1	396	,331	COMP9	,199	2	395	,820	COMP9	,745	3	394	,526
COMP10	,691	1	396	,406	COMP10	1,078	2	395	,341	COMP10	2,734	3	394	,043
QUALI1	8,136	1	396	,005	QUALI1	2,618	2	395	,074	QUALI1	1,476	3	394	,221
QUALI2	2,501	1	396	,115	QUALI2	,916	2	395	,401	QUALI2	,432	3	394	,730
QUALI3	5,403	1	396	,021	QUALI3	1,718	2	395	,181	QUALI3	,542	3	394	,654
QUALI4	1,454	1	396	,229	QUALI4	1,148	2	395	,318	QUALI4	2,858	3	394	,037
QUALI5	,493	1	396	,483	QUALI5	1,986	2	395	,139	QUALI5	1,937	3	394	,123
QUALI6	,171	1	396	,680	QUALI6	4,221	2	395	,015	QUALI6	1,075	3	394	,360
QUALI7	,187	1	396	,665	QUALI7	2,917	2	395	,055	QUALI7	3,876	3	394	,009
QUALI8	,864	1	396	,353	QUALI8	1,725	2	395	,180	QUALI8	,974	3	394	,405
QUALI9	3,452	1	396	,064	QUALI9	3,421	2	395	,034	QUALI9	,595	3	394	,619
QUALI10	,217	1	396	,642	QUALI10	,653	2	395	,521	QUALI10	1,176	3	394	,319
QUALI11	1,078	1	396	,300	QUALI11	1,882	2	395	,154	QUALI11	,815	3	394	,486
QUALI12	,070	1	396	,791	QUALI12	2,779	2	395	,063	QUALI12	4,722	3	394	,003

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2022).

A análise da Tabela 1 permite visualizar, no teste de homocedasticidade entre as variáveis não métricas, gênero, segmento e cargo, e as variáveis métricas, níveis de significância $p \leq 0,05$.

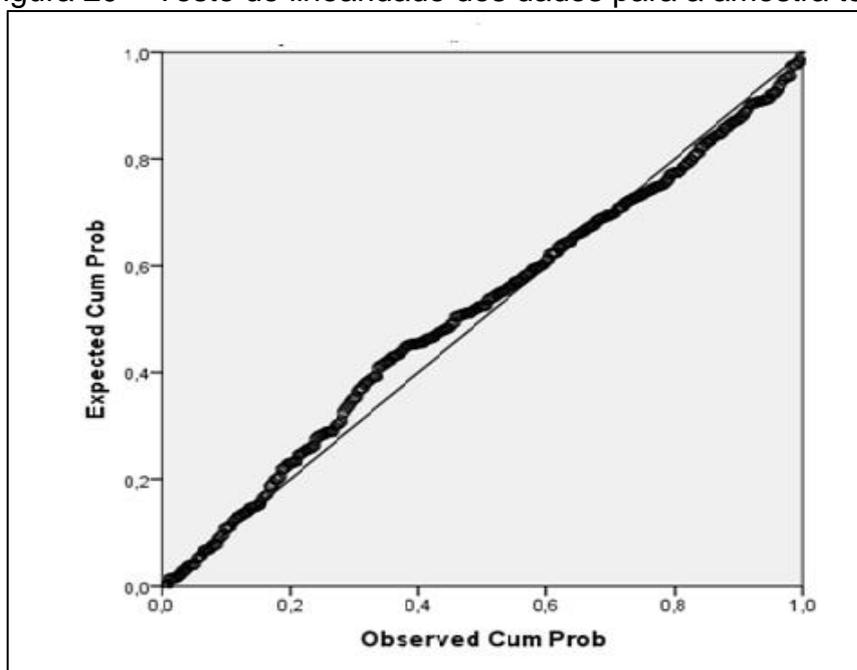
Apesar do estudo demonstrar heterocedasticidade nas variáveis: CHMI2, CHMI4, CHMI7, CHMI8, PRBI1, PRBI2, PRBI4, PRBI5, MAGC1, MAGC2, MAGC3, MAGC4, COMP3, COMP10, QUALI1, QUALI3, QUALI4, QUALI6, QUALI7, QUALI9, QUALI12, optou-se nesta etapa em não excluí-las da Tabela 1, mantendo-as para os testes seguintes. Isso porque, segundo Hair Jr. et al. (2018), a maioria dos casos de heterocedasticidade podem ser o resultado da não normalidade em uma ou mais variáveis, de inexistência de problemas, ou de algum padrão sólido, ao longo de cada

variável métrica. O efeito da não homocedasticidade pode atingir pequenas amostras, mas não exerce muita influência em casos acima de 200 elementos, como é o caso desta tese.

c) Linearidade:

Conforme Hair Jr. (2005), define-se linearidade como uma técnica multivariada baseada em medidas correlacionais de associação entre variáveis, que podem incluir medidas de regressão, análise fatorial e modelagem de equações estruturais. Para Cooper e Schindler (2016), a linearidade é disposta na forma de diagramas de dispersão, que são essenciais para entender as relações entre as variáveis, pois eles proporcionam um meio para inspeção visual dos dados que uma lista de valores para duas variáveis não pode fornecer. A melhor forma de avaliar a linearidade é examinando os diagramas de dispersão, visando identificar padrões não lineares nos dados. A Figura 20 identifica a relação entre as variáveis do estudo demonstrando a linearidade nos dados da amostra total.

Figura 20 – Teste de linearidade dos dados para a amostra total



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2022).

d) Multicolinearidade:

Field (2020) define multicolinearidade como uma situação em que duas ou mais variáveis apresentam um relacionamento linear próximo. É a extensão em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise (HAIR JR., 2005). Para

a verificação de multicolinearidade, é necessária a aplicação de testes como valor de tolerância e fator de inflação da variância (*Variance Inflation Factor* - VIF), que permitem verificar a relação de multicolinearidade entre variáveis.

Em relação ao teste de valor de tolerância, são considerados os seguintes índices:

- acima de 10 = multicolinearidade problemática
- valores entre 1 e 10 = multicolinearidade aceitável
- até 1 = sem multicolinearidade

A Tabela 2 demonstra a disposição dos dados e os resultados alcançados.

Tabela 2 – Análise para verificação da multicolinearidade
(continua)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	VIF
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	
1 (Constant)	1,879	,535		3,511	,001		
CHMI1	,153	,067	,126	2,275	,023	,545	1,836
CHMI2	-,011	,055	-,011	-,196	,845	,570	1,755
CHMI3	,103	,063	,087	1,635	,103	,589	1,697
CHMI4	-,022	,046	-,025	-,476	,635	,595	1,681
CHMI5	-,028	,055	-,030	-,517	,606	,496	2,015
CHMI6	-,045	,055	-,047	-,831	,406	,515	1,940
CHMI7	,152	,056	,125	2,713	,007	,793	1,261
CHMI8	-,035	,070	-,030	-,496	,620	,473	2,115
PRBI1	,022	,045	,027	,490	,624	,554	1,805
PRBI2	-,040	,054	-,044	-,741	,459	,481	2,080
PRBI3	,039	,060	,039	,651	,516	,469	2,133
PRBI4	-,159	,067	-,147	-2,389	,017	,444	2,251
PRBI5	,091	,055	,093	1,641	,102	,526	1,903
MAGC1	-,019	,049	-,022	-,393	,695	,545	1,834
MAGC2	-,012	,035	-,017	-,327	,744	,593	1,686
MAGC3	,003	,043	,005	,081	,936	,482	2,074
MAGC4	-,073	,052	-,081	-1,415	,158	,512	1,952
MAGC5	-,012	,037	-,017	-,320	,749	,594	1,683
MAGC6	-,025	,041	-,033	-,600	,549	,559	1,788
COMP1	,079	,053	,086	1,484	,139	,493	2,029
COMP2	,088	,063	,077	1,403	,161	,552	1,812
COMP3	,001	,065	,001	,021	,983	,529	1,890
COMP4	-,032	,062	-,036	-,517	,605	,347	2,881
COMP5	,007	,064	,008	,109	,913	,317	3,155
COMP6	-,026	,037	-,033	-,683	,495	,709	1,411
COMP7	-,045	,057	-,048	-,787	,432	,443	2,257
COMP8	-,020	,061	-,022	-,319	,750	,363	2,758
COMP9	,016	,052	,019	,314	,754	,471	2,121
COMP10	-,031	,055	-,032	-,571	,569	,518	1,931
QUALI1	,074	,055	,098	1,348	,178	,317	3,154
QUALI2	-,102	,062	-,140	-1,649	,100	,233	4,292
QUALI3	,004	,057	,006	,079	,937	,275	3,631
QUALI4	,144	,063	,162	2,268	,024	,329	3,037

	(conclusão)						
QUALI5	-,035	,073	-,037	-,479	,632	,285	3,504
QUALI6	-,001	,053	-,001	-,016	,987	,402	2,488
QUALI7	,232	,058	,260	4,008	,000	,397	2,517
QUALI8	,138	,052	,186	2,676	,008	,345	2,898
QUALI9	-,032	,059	-,042	-,537	,592	,280	3,571
QUALI10	,106	,054	,138	1,943	,053	,333	3,001
QUALI11	,079	,058	,107	1,362	,174	,273	3,667

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Com base nos dados elencados na Tabela 2, verifica-se que, em relação ao teste realizado com a amostra, os valores de grau de tolerância ficaram entre **0,233** e **0,793**. No teste de fator de inflação da variância, os valores ficaram em um intervalo entre **1,261** e **4,292**. Conclui-se, então, pela inexistência de problemas relacionados a multicolinearidade.

3.6.2 Validação Individual dos Construtos

Segundo Hair Jr. et al. (2018), com o objetivo de validação do modelo geral, é importante validar individualmente os construtos, com o intuito de identificar o quanto a mensuração do conjunto de variáveis representa o conjunto latente teórico. Para este procedimento, é necessária a análise da unidimensionalidade, da confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante dos mesmos. Para os mesmos autores, a **unidimensionalidade** é demonstrada quando os indicadores de um construto têm ajuste aceitável sobre um modelo de um único fator (unidimensional), assim, promovendo uma maior precisão entre a mensuração e os pressupostos teóricos (construto latente).

Em relação à **confiabilidade**, Cooper e Schindler (2016) escrevem que ela tem diferentes significados, mas na maioria dos contextos surge a noção de consistência, determinando que uma medida é confiável na medida em que fornece resultados consolidados. A partir da confiabilidade, foi possível medir a consistência interna da variável ou conjunto de variáveis e comparar sua consistência com o construto trabalhado, gerando um escore total para a escala (HAIR JR. et al., 2018).

A **validade convergente** é uma medida da relação entre duas medidas do mesmo construto e indica a extensão pela qual a escala se relaciona positivamente. Um alto grau de validade convergente prova que duas medidas do mesmo construto

estão relacionadas e, portanto, são conceitualizações adequadas (BAGOZZI; PHILLIPS, 1982).

Para Hair Jr. et al. (2018), a validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum. Correlações altas indicam que a escala está medindo seu conceito pretendido. A quantidade relativa de validade convergente entre medidas de itens pode ser estimada por meio de cargas fatoriais padronizadas, pela variância extraída e pela confiabilidade convergente.

Por fim, procedeu-se à mensuração da **validade discriminante**. Segundo Hair Jr. et al. (2018), o termo significa o grau em que o construto é diferente dos demais, ou ainda, o grau em que dois construtos são similares. Malhotra (2006) contribui, escrevendo que é a extensão pela qual determinada medida não se correlaciona com os outros construtos dos quais se supõe que ela difira.

3.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

De acordo com Hoyle (2012), a modelagem de equações estruturais é uma abordagem estatística que visa testar hipóteses sobre o relacionamento entre variáveis observáveis e latentes. Para Hair Jr. (2005), a modelagem é baseada em relações causais nas quais a mudança em uma variável determina a mudança em outra, e esta causalidade entre duas variáveis repousa na justificativa teórica fornecida para apoiar as análises. Ainda segundo o autor, existem quatro critérios estabelecidos para fazer declarações de causalidade que são: a) associação suficiente entre variáveis; b) antecedência temporal de causa versus efeito; c) falta de variáveis causais alternativas; d) base teórica para a relação.

Para Hair Jr. et al. (2018), a MEE é uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. É caracterizada por dois componentes básicos, o modelo estrutural e o modelo de mensuração, baseados em relações causais, nas quais a mudança em uma variável é assumida resulta em uma mudança de outra (relação de causalidade).

Conforme Kline (2016), esta modelagem é uma coleção de técnicas estatísticas relacionadas, e não teve uma origem única. Parte de sua origem remete ao início do século XX, com o desenvolvimento do que hoje se denomina Análise Fatorial

Exploratória (AFE), creditada a Charles Spearman (1904), técnica posteriormente utilizada em outras disciplinas e complementada pela análise de caminhos. Essas medidas foram integradas, na década de 1970, nos trabalhos de Jôreskog, Keesling e Wiley em um modelo denominado JKW, hoje denominado de *Structural Equation Model* (SEM), traduzido para o português como Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O avanço dos *softwares* de computação permitiu a rápida expansão destas técnicas para inúmeras novas áreas do conhecimento.

Cooper e Schindler (2016) enfatizam a existência de um modelo de mensuração que é utilizado para relatar as variáveis observadas ou medidas para as variáveis latentes ou construtos, e o modelo de equação estrutural que demonstra as relações causais entre variáveis latentes, descrevendo, também, os efeitos causais e as variâncias que não são explicadas. Quando os componentes estruturais e de mensuração são combinados, o resultado é um modelo estatístico abrangente que pode ser utilizado para avaliar relações entre variáveis livres de erros de mensuração (HOYLE, 2012).

Referente a sua aplicação, Hair Jr. et al. (2018) recomendam a utilização de três estratégias. A primeira, conhecida como estratégia de modelagem confirmatória ou de confirmação, possibilita a definição de um único modelo, determinando sua significação estatística. A segunda, denominada de comparação ou de modelos concorrentes, permite a identificação e a testagem de modelos concorrentes (rivais) que apresentam relações causais diferentes. A terceira estratégia, denominada de desenvolvimento de modelos, sugere o modelo inicial com o intuito de melhorá-lo e refiná-lo com modificações dos modelos estruturais e de mensuração.

A consulta da literatura permite o desenvolvimento de estágios para o desenvolvimento da MEE, conforme Byrne (2010), Kline (2016) e Hair Jr. et al. (2018):

- a) desenvolvimento do modelo teórico;
- b) especificação do modelo de mensuração;
- c) construção do diagrama de caminhos e relações causais entre construtos;
- d) escolha do tipo de matriz para a entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos;
- e) seleção das medidas de ajuste do modelo;
- f) validação individual dos construtos;
- g) validação do modelo teórico, reespecificação do modelo teórico (se necessário) e interpretação dos resultados com as respectivas conclusões.

Importante salientar que o primeiro passo, ou seja, a construção do modelo teórico a ser testado e validado, foi realizada no capítulo 2, com a apresentação do referido modelo na Figura 14, constante na página 86 deste estudo.

3.7.1 Especificação do modelo geral

Hair Jr. et. al. (2018) preconizam que um modelo convencional em terminologia MEE, na verdade, possui duas representações - o modelo de mensuração, representado por variáveis medidas que se unem para representar construtos, e o modelo estrutural, que mostra como eles se associam entre si (diagrama de caminhos). Também, para os autores, um diagrama de caminhos permite não apenas apresentar as relações preditivas entre variáveis dependentes e independentes, mas também relações associativas (correlações) entre construtos e até mesmo indicadores.

De acordo com Anderson e Gerbing (1988) e Hair Jr. et al. (2018), o pesquisador deve usar MEE em dois passos distintos, quando quer obter uma representação acurada da confiabilidade dos indicadores utilizados. Assim, primeiramente, estima-se o modelo de mensuração e, posteriormente, o modelo estrutural. Para Pilati e Laros (2007), uma das questões primordiais na modelagem de equações estruturais diz respeito à especificação do modelo.

Brei e Neto (2006) complementam que a finalidade principal do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos são significativos e realmente medem aquilo que se esperava que medissem (isto é, verificação da validade de construto), permitindo avaliar se cada um deles tem confiabilidade satisfatória, para se estimarem as relações causais em etapas posteriores de teste do modelo. Os autores também informam que, nesta etapa do desenvolvimento, é essencial que o pesquisador analise as características do fenômeno em estudo, e decida se o modelo apresenta características formativas ou reflexivas. Em um modelo reflexivo, a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores, ou seja, as mudanças no construto causam mudanças nos itens, e em um modelo formativo, como é o caso desta tese, é esperado que variações nos itens causem mudanças no construto ao qual eles estão vinculados.

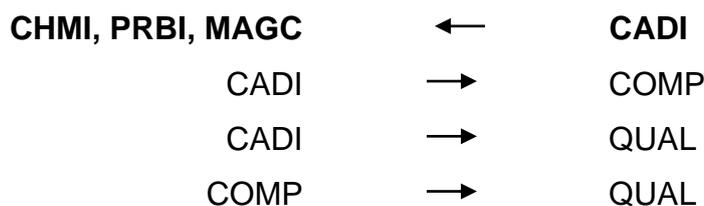
No caso deste estudo, existem dois construtos de primeira ordem (COMP e QUAL), e um de segunda ordem (CADI) apresentados no Quadro 11:

Quadro 11 – Relação de construtos para análise da MEE

VARIÁVEIS DE 1ª ORDEM	VARIÁVEIS DE 2ª ORDEM	CONVENÇÃO
COMPETITIVIDADE QUALIDADE DE VIDA	Capacidades Dinâmicas	COMP QUAL CADI
	Comportamento e Habilidades de Mudança e inovação	CHMI
	Processos de Rotinas de Busca e Inovação	PRBI
	Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento	MAGC

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base no modelo teórico, é necessária a especificação do modelo estrutural que se fundamenta nos relacionamentos encontrados na teoria. Conforme proposto no modelo teórico, os relacionamentos podem ser descritos a partir das relações que seguem:



Segundo Cooper e Schindler (2016), o modelo de equação estrutural frequentemente é diagramado para uma melhor compreensão, como uma forma de “análise de caminhos”, e a figura resultante é um diagrama de caminhos, demonstrando uma estrutura causal entre as variáveis. Esta relação é demonstrada no modelo teórico proposto (Figura 14, p. 86), para testar um modelo conceitual de capacidades dinâmicas que influenciam a competitividade das empresas e a qualidade de vida dos residentes e turistas em uma destinação.

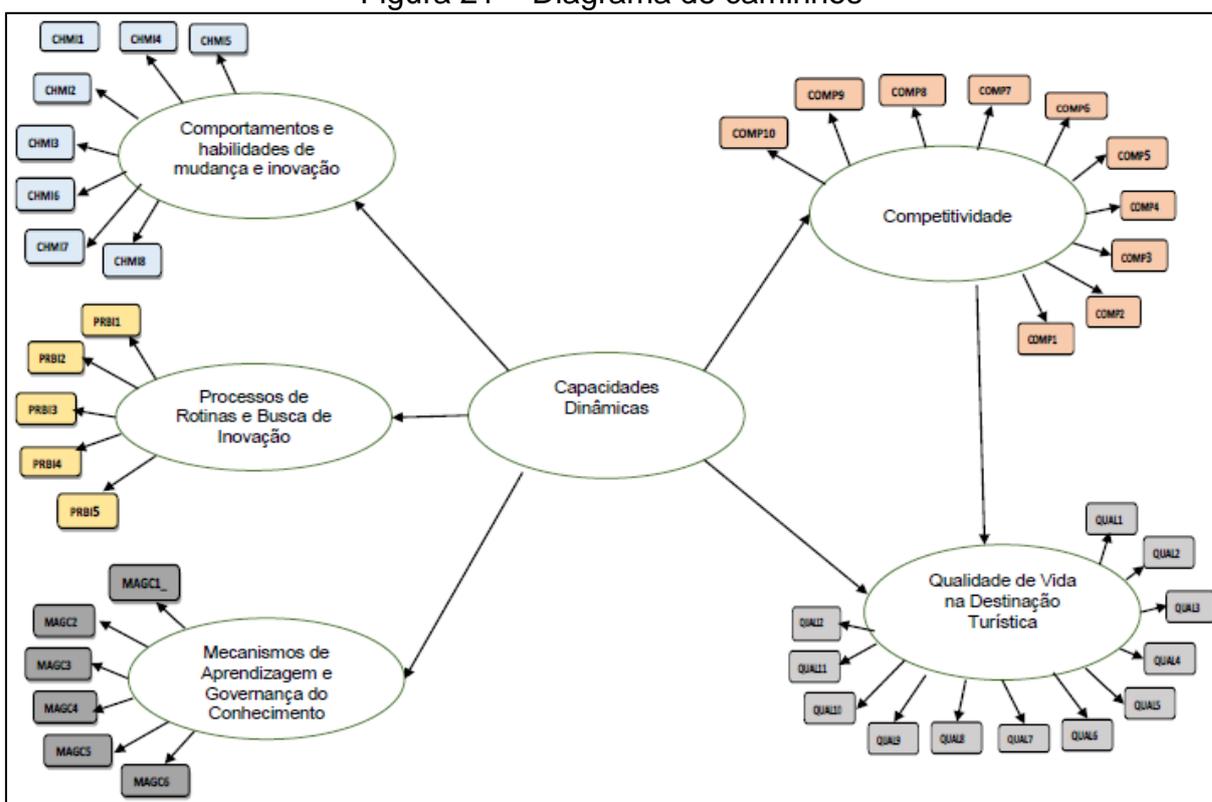
Para Loesch (2012), para especificar uma MEE, usa-se um diagrama de caminhos. Ele é a representação gráfica do conjunto completo das relações hipotéticas entre as variáveis latentes de um modelo, assim como demonstra relações entre cada variável latente e suas respectivas variáveis indicadoras. A partir do referencial teórico dos construtos propostos, é possível definir as relações existentes entre eles, demonstrando as que determinam as equações estruturais que serão representadas pelo diagrama de caminhos.

Hair Jr. (2005) salienta que o modelo estrutural é o “modelo de “caminhos”, que associa múltiplas e interrelacionadas relações de dependência entre fatores. O

modelo de mensuração permite a utilização de diversas variáveis (indicadores), para uma única variável dependente ou independente. Ele é mais do que apenas uma descrição visual de relações, pois permite ao pesquisador não apenas avaliar relações preditivas entre as variáveis independentes e dependentes, mas também correlações entre construtos e indicadores.

A Figura 21 demonstra o diagrama de caminhos com todos seus elementos:

Figura 21 – Diagrama de caminhos



Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Um construto em um diagrama de caminhos é representado por um oval, enquanto as setas representam as relações ou correlações entre os construtos. Para Hair Jr. et al. (2018), o construto é o conceito teórico principal, que determina as relações causais, podendo ser exógeno ou endógeno. Os construtos exógenos são previsores dos construtos endógenos (dependentes). As setas evidenciam as relações entre eles, apontando a relação direta entre um construto e outro, e exibindo as relações em modelos estruturais.

3.7.2 Matriz de entrada de dados e Método de ajustes do modelo

Na fase da escolha do tipo de matriz de entrada de dados, deve-se optar entre uma matriz de correlação ou pelo modelo de variância/covariância. Toda vez que hipóteses se referem a questões relacionadas com uma escala ou magnitude de valores (por exemplo, comparação de médias), então devem ser usadas covariâncias, porque esta informação não é alcançada usando-se correlações. Além disso, matrizes de covariância oferecem ao pesquisador uma flexibilidade muito maior devido ao conteúdo de informação relativamente superior que elas contêm (HOYLE, 2012; HAIR JR. et al., 2018).

Dada a orientação dos autores citados, a opção para esta tese é a utilização da matriz de covariância, que é a mais adequada quando se pretende testar relações causais em uma teoria. Possui também a vantagem de fornecer comparações válidas entre diferentes populações e amostras, característica que não é possível quando os modelos são estimados na matriz de correlações, já que esta não explica a variância total dos construtos (HAIR JR., 2005).

Definida a matriz de entrada de dados, o passo seguinte é estimar os parâmetros do modelo. Para Hair Jr. et al. (2018), os dois métodos de estimação de da medida de ajuste do modelo são a estatística dos mínimos quadrados (*Generalized Least Squares* - GLS - x^2), e o método de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood* - ML). Kline (2016) pontua que o método de estimação ML tem sido defendido por um número crescente de pesquisadores por apresentar um desempenho adequado, mesmo quando as condições analíticas não são as melhores. De acordo com essas considerações, o modelo estimado para esta tese foi o de Máxima Semelhança.

3.7.3 Seleção das medidas de ajuste do modelo

Segundo Kline (2016), existem dezenas de índices de ajuste de modelo na literatura MEE, e novos indicadores vêm a somar o tempo todo, ampliando-se o número de estudos na área, trazendo como consequências mudanças contínuas no estado da arte sobre o tema, mas, também acarretando inúmeros problemas. Dada a diversidade de indicadores e artigos, torna-se difícil para um pesquisador as opções entre qual índice escolher e qual valor reportar.

Para Hair Jr. (2005), em relação à MEE não existe qualquer teste estatístico que descreva melhor a força da previsão do modelo, mas pesquisadores desenvolveram medidas de qualidade de ajuste que, quando combinadas, avaliam o resultado sobre três perspectivas: (i) medidas de ajuste absoluto, que determinam o grau com que o modelo prediz a matriz de covariância observada; (ii) medidas de ajuste incremental ou comparativo com um modelo base, que demonstram o quanto o modelo se ajusta a um modelo alternativo, geralmente chamado de modelo nulo; e (iii) medida de ajuste de parcimônia do modelo, que compara modelos de diferentes complexidades e objetivos, evidenciando o melhor.

Em continuidade, seguem elencadas as medidas utilizadas para a análise e validação do modelo neste estudo:

a) RMSR (*Root Mean Squared Residual* ou Raiz do Resíduo Quadrático Médio Residual): este índice representa a média dos resíduos quadrados, ou seja, a média dos resíduos entre as matrizes observadas e os resíduos da matriz de referência. Este indicador tem maior utilidade na aplicação de matrizes de correlação, em que valores baixos representam um bom ajuste do modelo (KLINE, 2016; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018);

b) GFI (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): trata-se de uma medida não estatística cujo valor varia de 0 (ajuste pobre) a 1 (ajuste perfeito), representando o grau de ajuste geral do modelo, não apresentando uma medida padronizada ao comparar os resíduos da matriz observada e estimada. Valores iguais ou superiores a 0,90 representam um bom ajuste do modelo (HOYLE, 2015; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018);

c) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): medida que visa corrigir a tendência do teste de qui-quadrado em rejeitar o modelo especificado em grandes amostras. Sua intenção é demonstrar o quão bem um modelo se adapta a uma população, e não somente a uma amostra utilizada para estimativa, visando corrigir a complexidade do modelo e a dimensão amostral, abrangendo cada um desses dados em seus cálculos, nos quais valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (KLINE, 2016; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018);

d) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustada pela relação entre os graus de liberdade (GL) do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo. Neste caso, valores

acima de 0,90 representam um bom ajustamento (HOYLE, 2012; KLINE, 2016; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018);

e) CFI (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): é uma medida que compara os modelos estimado e nulo, sendo originada da estimativa do ajustamento do modelo e corrigida pelo tamanho da amostra. Recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo a ser testado em que valores iguais ou superiores a 0,90 são aceitáveis (HOYLE, 2012; KLINE, 2016; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018);

f) TLI (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis): é um índice semelhante ao CFI, pois envolve uma comparação matemática entre um modelo teórico de mensuração e um modelo nulo de referência. Por não se tratar de um índice normado (defendido), seus valores variam de 0 a 1, sendo aceitáveis os valores acima de 0,90 (KLINE, 2016; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018);

g) NFI (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): é um índice que estabelece uma comparação entre os valores do qui-quadrado do modelo proposto e do modelo nulo, indicando, assim, a medida de proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas no modelo proposto e as observadas no modelo nulo. Neste caso, valores iguais ou superiores a 0,90 são considerados aceitáveis (KLINE, 2016; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Hair Jr. et al. (2018) escrevem que a Modelagem de Equações Estruturais requer uma amostra maior em comparação com outras técnicas multivariadas. Alguns dos algoritmos estatísticos usados por programas MEE não são com amostras pequenas. O tamanho amostral, como em qualquer outro método estatístico, fornece uma base para a estimação de erro de amostragem.

A amostra total, após os procedimentos de verificação em que foram averiguados os casos com dados ausentes e as observações atípicas (*outliers*), finalizou com 398 respondentes. Esta foi caracterizada por gênero, escolaridade, cargo ou função, segmento de atividade, número de colaboradores e tempo de existência da empresa.

Quanto ao gênero, do total, 201 são homens (50,5%), e 197 mulheres (49,5%). Em relação à escolaridade, destaca-se o segundo grau (28,1%), seguido de ensino superior completo (24,6%), superior incompleto (24,1%), pós-graduação completa (16,3%), pós-graduação em andamento (3,3%), e finalizando, ensino de 1º grau com (3,5%). Sobre a distribuição das empresas por atividades, verifica-se na Tabela 3 que o comércio predomina com 69,8%, seguido dos serviços (27,4%) e a indústria (2,8%).

Tabela 3 - Relação de empresas por setor de atividade

SETOR	NÚMERO ESTABELECIMENTOS	%
Indústria	11	2,8
Comércio	278	69,8
Serviços	109	27,4
Total	398	100,0

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa (2022).

Na caracterização dos colaboradores das empresas, conforme a Tabela 4, o maior percentual situa-se entre proprietários, diretores, administradores (gerentes ou responsáveis por estabelecimentos) e coordenadores, o que identifica que o estudo foi direcionado para os principais gestores dos estabelecimentos.

Tabela 4 – Perfil dos gestores das empresas do município de Torres – RS

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA	%	% ACUMULADO
Comércio	Administrador	130	46,7
	Coordenador	1	0,4
	Diretor	5	1,8
	Proprietário	142	51,1
	Total	278	100
Serviço	Administrador	43	39,4
	Coordenador	1	0,9
	Diretor	13	11,9
	Proprietário	52	47,8
	Total	109	100
Indústria	Administrador	7	63,6
	Proprietário	4	36,4
	Total	11	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2022).

No que se refere ao tamanho das empresas, optou-se por utilizar o critério do número de colaboradores considerando indústria, comércio e serviços, conforme estabelece o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) como segue:

Tabela 5 – Classificação das empresas por número de colaboradores

CARACTERÍSTICA EMPRESA	INDÚSTRIA COLABORADORES	COMÉRCIO COLABORADORES	SERVIÇOS COLABORADORES
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Empresa pequeno porte	20-99	10-49	10-49
Empresa de Médio Porte	100 a 499	50-99	50-99
Empresa de Grande Porte	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE (2022).

Desta forma, o porte das empresas do município foi assim determinado:

Tabela 6 – Classificação do porte das empresas do município de Torres - RS

CARACTERÍSTICA EMPRESA	INDÚSTRIA	%	COMÉRCIO	%	SERVIÇO	%	TOTAL	%
Microempresa	4	36,4	232	83,5	72	66,0	308	77,3
Empresa pequeno porte	5	45,5	36	13,0	10	9,2	51	12,8
Empresa de médio porte	2	18,1	7	2,5	18	16,6	27	6,7
Empresa de grande porte	0	0,0	3	1,0	9	8,2	12	3,2
TOTAL	11	100	278	100	109	100	398	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2022).

A Tabela 6 demonstra o porte das empresas de Torres, identificando que a concentração maior encontra-se nas microempresas (77,3%), seguido das empresas de pequeno porte (12,8%), médio porte (6,7%) e grande porte (3,2%). A economia do município tem como base as atividades em pequenos estabelecimentos nos ramos do comércio e serviços, sendo que no segmento das indústrias encontram-se construtoras, indústria moveleira e empresas do segmento de perfis em alumínio. O tempo de existência dessas empresas é demonstrado na Tabela 7:

Tabela 7 – Tempo de existência dos estabelecimentos no município de Torres – RS.

TEMPO DE EXISTÊNCIA	QUANTIDADE	%
até 10 anos	169	42,5
entre 11 e 20 anos	90	22,6
entre 21 e 30 anos	47	11,8
entre 31 e 40 anos	50	12,6
entre 41 e 50 anos	18	4,5
mais de 50 anos	18	4,5
Não responderam	6	1,5
TOTAL	398	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2022).

Verifica-se que a maioria das empresas foi fundada há menos de uma década. Se forem analisadas as últimas duas décadas, quase 65% das empresas se estabeleceram no município nesta época. Também constatam-se organizações com data de fundação nos anos 1920 e 1940, tradicionais estabelecimentos locais.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS

Com a finalidade de avaliar o padrão médio de percepção dos entrevistados em relação aos indicadores, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis observáveis pertencentes aos construtos do Modelo Teórico sob análise. A Tabela 8 demonstra a estatística descritiva relacionadas com as variáveis observáveis:

Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos

(continua)

CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
CHM1	CHMI1	1	7	5,87	1,159
	CHMI2	1	7	6,02	1,376
	CHMI3	1	7	6,02	1,188

					(conclusão)
CHM1	CHMI4	1	7	5,27	1,604
	CHMI5	1	7	5,12	1,485
	CHMI6	1	7	5,62	1,467
	CHMI7	1	7	6,26	1,150
	CHMI8	1	7	5,97	1,188
PRBI	PRBI1	1	7	4,96	1,724
	PRBI2	1	7	4,91	1,541
	PRBI3	1	7	5,37	1,403
	PRBI4	1	7	5,70	1,293
	PRBI5	1	7	5,51	1,430
MAGC	MAGC1	1	7	5,31	1,594
	MAGC2	1	7	3,97	2,103
	MAGC3	1	7	4,81	1,928
	MAGC4	1	7	5,69	1,555
	MAGC5	1	7	4,12	2,027
	MAGC6	1	7	5,06	1,881
COMP	COMP1	1	7	5,27	1,545
	COMP2	1	7	6,08	1,231
	COMP3	1	7	5,91	1,215
	COMP4	1	7	5,48	1,566
	COMP5	1	7	5,25	1,589
	COMP6	1	7	4,23	1,825
	COMP7	1	7	5,06	1,517
	COMP8	1	7	4,85	1,559
	COMP9	1	7	4,97	1,610
	COMP10	1	7	4,51	1,456
QUAL	QUAL1	1	7	4,28	1,865
	QUAL2	1	7	3,81	1,915
	QUAL3	1	7	4,22	1,928
	QUAL4	1	7	5,35	1,581
	QUAL5	1	7	5,44	1,475
	QUAL6	1	7	5,17	1,725
	QUAL7	1	7	5,28	1,576
	QUAL8	1	7	4,22	1,894
	QUAL9	1	7	4,21	1,846
	QUAL10	1	7	4,57	1,833
	QUAL11	1	7	4,14	1,905
	QUAL12	1	7	5,88	1,404

Fonte: Dados originados da pesquisa (2022).

Os resultados da estatística descritiva aplicada às variáveis que formam o modelo teórico resultaram em médias com variação de 5,12 a 6,26 para Comportamentos e Habilidades de Mudança e Inovação; 4,91 a 5,70 para Processos de Busca e Inovação; 3,97 a 5,69 para Mecanismos de Aprendizado e Gestão do Conhecimento; 4,23 a 6,08 para Competitividade e 3,81 a 5,88 para Qualidade de Vida.

4.2.1 Validação individual dos construtos

Conforme escrito anteriormente, é importante validar individualmente os construtos com o objetivo de identificar o quanto a mensuração do conjunto de variáveis representa o conjunto latente teórico, visando a validação do modelo geral (HAIR JR. et al., 2018). Conforme Kline (2016), para a validação de um construto, não existe um teste único e definitivo, nem é estabelecido em um único estudo. Para tanto, de acordo com a metodologia empregada e a sustentação bibliográfica, utilizaram-se os testes de unidimensionalidade, confiabilidade, validade divergente e validade discriminante

A **unidimensionalidade** é demonstrada por meio da Análise Fatorial Exploratória – AFE, que objetiva uma aproximação inicial relacionada à qualidade ou à melhoria na representação de dados, promovendo uma maior precisão entre a mensuração e os pressupostos teóricos - construto latente. (KLINE, 2016; HAIR JR. et al., 2018, FIELD, 2020).

A **confiabilidade** é uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável (HAIR JR. et al., 2018). Esta análise, consiste na mensuração da consistência interna de um conjunto de variáveis que compõem determinado construto e resultam em um escore total para a escala (FÁVERO, BELFIORE, 2015).

Para Hair Jr. et al. (2018), a **validade** é a capacidade que cada construto possui em medir com precisão a si mesmo, e esta pode ser convergente ou discriminante. A **validade convergente** é uma medida da relação entre duas medidas do mesmo construto e indica a extensão pela qual a escala se relaciona positivamente. Um alto grau de validade convergente prova que duas medidas do mesmo construto estão relacionadas (BAGOZZI, PHILLIPS, 1982; HAIR JR. et al., 2018).

A validade **discriminante** entre os construtos é percebida quando estes apresentam variâncias extraídas superiores às variâncias compartilhadas com os demais construtos (COOPER, SCHINDLER 2016). Opostamente à validade convergente, pressupõe que devam existir baixos índices de correlação entre as variáveis, avaliando o grau em que dois conceitos são distintos. A validade convergente confirma que a escala possui correlação com outras medidas conhecidas do conceito, e a validade discriminante garante que a escala é diferente de outros conceitos similares (HAIR JR. et al., 2018). Todas as duas medidas são consideradas

como indicadores aceitáveis de confiabilidade e validade para cada construto, sendo utilizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Por meio desta técnica, o pesquisador pode especificar o número de fatores existentes dentro de um conjunto de variáveis e sobre qual fator cada variável irá carregar elevadamente, antes que os resultados sejam computados (HAIR JR. et al., 2018).

Conforme demonstrado, este estudo visa analisar relações causais entre construtos e baseia-se na análise do modelo de covariâncias que é adequada para avaliar os modelos teóricos com construtos de segunda ordem. O modelo de primeira ordem é aquele em que as covariâncias de um construto são explicadas por uma única relação de variáveis latentes. É a variável dependente em uma relação causal, representada em um diagrama de caminhos pela chegada de uma ou mais setas. O construto de segunda ordem é aquele que atua como preditor ou causa para os outros construtos do modelo, que tem apenas indicações causais que partem deles e não são previstos por outros construtos no modelo. (HAIR JR. et al., 2018).

4.2.1.1 Unidimensionalidade e confiabilidade

Para medir a **unidimensionalidade**, utiliza-se a Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais, também chamada de Análise Fatorial Comum (HAIR JR., 2005), empregando a rotação fatorial Varimax para cada amostra com o objetivo de analisar as variáveis originais em termos de suas dimensões subjacentes (latentes) comuns, com a constituição de um único fator.

A rotação ortogonal Varimax é indicada por ser a abordagem mais amplamente empregada nesses casos (HAIR JR., 2005). Para a análise das cargas fatoriais, foram levados em consideração os seguintes parâmetros: valores maiores que 0,30 são considerados como indicativos de nível mínimo de significância; valores equivalentes a 0,40, como importantes; valores superiores a 0,50, considerados ideais (HAIR JR. et al., 2018).

Também foram analisadas as medidas de comunalidade, que significa a proporção de variância comum presente em uma variável (FIELD, 2020), com o intuito de avaliar se as variáveis atendem a níveis de explicação aceitável, considerando-se um valor acima de 0,50 (HAIR JR. et al., 2018). Em continuidade, foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que, segundo Field (2020), é um índice que pode ser calculado para variáveis individuais ou múltiplas, representando a razão das suas

correlações. Varia entre 0 e 1, em que valores entre 0,5 e 0,7 são considerados fracos, entre 0,7 e 0,8 são bons, entre 0,8 e 0,9 são ótimos e acima de 0,9 são excelentes (FIELD, 2020).

Em sequência, desenvolveu-se o teste de esfericidade de Bartlett que, segundo Field (2020), examina se a matriz de variância e covariância é proporcional à matriz identidade. Para este teste, como se relacionam variáveis e a matriz R é uma matriz identidade, todos os coeficientes de correlação são zero e, para ter significância, os valores devem ser menores que 0,05.

Em relação à **confiabilidade**, Hair Jr. et al. (2018) escrevem que é o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir, e não se relaciona com validade, porque não se relaciona com o que deveria ser medido, mas com o modo como é medido.

A regra para qualquer estimativa de confiabilidade é que 0,7 ou mais sugere um bom valor. Confiabilidade entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável desde que outros indicadores de validade de construto de um modelo sejam bons. Elevada confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente (HAIR JR. et al., 2018).

Nesta tese optou-se por utilizar como medidas estatísticas para confiabilidade o Alpha de Cronbach, técnica estatística que mede o grau em que as respostas são consistentes entre os itens dentro de uma única medida, a confiabilidade de construto ou confiabilidade composta e a variância extraída. Ao se considerar o Alpha de Cronbach e a confiabilidade composta, um valor entre 0,60 e 0,70 é considerado como o limite mínimo aceitável, e entre 0,70 e 0,80 é considerado aceitável (HAIR JR. et al., 2018). A Tabela 9 apresenta a análise fatorial exploratória realizada

Tabela 9 – Análise fatorial exploratória dos construtos

(continua)

CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	CARGA FATORIAL	COMUNALIDADE	α DE CRONBACH
CHMI	CHMI1	,552	,515	0,785
	CHMI2	,803	,728	
	CHMI3	,538	,560	
	CHMI4	,667	,527	
	CHMI5	,551	,505	
	CHMI6	,568	,501	
	CHMI7	,804	,710	
	CHMI8	,687	,596	

				(conclusão)
PRBI	PRBI1	,604	,570	0,801
	PRBI2	,660	,607	
	PRBI3	,694	,566	
	PRBI4	,657	,555	
	PRBI5	,509	,490	
MAGC	MAGC1	,489	,548	0,779
	MAGC2	,689	,594	
	MAGC3	,596	,591	
	MAGC4	,608	,617	
	MAGC5	,448	,433	
	MAGC6	,532	,566	
COMP	COMP1	,620	,498	0,832
	COMP2	,553	,539	
	COMP3	,756	,636	
	COMP4	,813	,738	
	COMP5	,761	,717	
	COMP6	,480	,662	
	COMP7	,759	,686	
	COMP8	,722	,722	
	COMP9	,577	,617	
	COMP10	,605	,573	
QUAL	QUAL1	,769	,652	0,922
	QUAL2	,827	,760	
	QUAL3	,832	,748	
	QUAL4	,748	,721	
	QUAL5	,784	,749	
	QUAL6	,640	,626	
	QUAL7	,675	,671	
	QUAL8	,769	,671	
	QUAL9	,796	,718	
	QUAL10	,674	,684	
	QUAL11	,808	,738	
	QUAL12	,539	,487	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Em conformidade com a Tabela 9 apresentada, após a realização da rotação Varimax, verifica-se que foram encontradas cargas fatoriais consideradas ideais, ou seja, acima de 0,5, com exceção dos indicadores MAGC5 e COMP6, que apresentaram resultados abaixo de 0,5. No entanto, Field (2020) citando Stevens (1992), orienta que o valor de 0,40 é o ponto de corte a ser avaliado, isto é, cargas fatoriais acima de 0,40, também representam valores substanciais.

O resultado encontrado em relação ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin foi de **0,915**, atingindo resultado excelente, acima de 0,9 e próximo a 1. O teste de esfericidade de Bartlett indicou que as correlações foram significantes em nível de **sig = 0,0000**, de acordo com recomendado pela literatura (HAIR JR. et al., 2018; FIELD,

2020). Em relação ao Alpha de Cronbach, todos os resultados demonstraram indicadores acima de 0,7, considerados aceitáveis.

4.2.1.2 Validade convergente

De acordo com Hair Jr. et al. (2018), a validade convergente dos construtos descreve até que ponto os seus indicadores convergem ou compartilham variâncias. Valentini e Damásio (2016) escrevem que a validade convergente refere-se às associações que o escore em um teste apresenta com outras medidas externas, ou seja, por meio da validade convergente busca-se avaliar até que ponto os escores de um instrumento X encontram-se relacionados com os escores do instrumento Y, de modo que a validade convergente, consagradamente, é compreendida como uma medida de relação. Para verificá-la, é utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) que indica a validação convergente, quando a Variância Média Extraída for superior a 0,50, ou 0,40 no caso de pesquisas exploratórias (FIELD, 2020). Esta avaliação ocorre por meio do teste de significância das cargas fatoriais das variáveis, baseadas em *t-values* dos indicadores de cada construto em um nível de significância de ($p < 0,05$).

A **confiabilidade** composta também é um indicador de validade convergente, avaliando a consistência interna da variável ou conjunto de variáveis e se relaciona com a qualidade de uma medida (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016). O coeficiente Alpha de Cronbach ainda é a estimativa frequentemente utilizada para medir a confiabilidade (HAIR JR. et al., 2018).

Para Cooper e Schindler (2016), a **variância extraída** representa a quantidade de variância dos indicadores que explicam um construto latente, ou ainda, a quantia de variância de cada indicador que é utilizada para compor a avaliação do construto, tendo por regra, para qualquer estimativa de confiabilidade, que 0,7 sugere um bom valor, e entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável desde que outros indicadores de validade de construto de um modelo sejam bons. A elevada confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente (HAIR JR. et al., 2018). Já para a variância extraída, a orientação é que o valor deva ser igual ou superior a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981; VALENTINI; DAMÁSIO, 2016).

A análise dos construtos relacionados à validade convergente é realizada por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), conforme é apresentado na Tabela 10:

Tabela 10 – Análise fatorial confirmatória do modelo (primeira rodada)

CONSTRUTO	VARIÁVEL	CARGA FATORIAL	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALPHA DE CRONBACH
CHMI	CHMI1	0,658	0,79	0,39	0,793
	CHMI2	0,471			
	CHMI3	0,614			
	CHMI4	0,598			
	CHMI5	0,661			
	CHMI6	0,589			
	CHMI7	0,245			
	CHMI8	0,67			
PRBI	PRB1	0,609	0,80	0,45	0,801
	PRB2	0,684			
	PRBI3	0,688			
	PRBI4	0,736			
	PRBI5	0,657			
MAGC	MAGC1	0,569	0,77	0,36	0,779
	MAGC2	0,589			
	MAGC3	0,719			
	MAGC4	0,597			
	MAGC6	0,576			
COMP	COMP1	0,473	0,85	0,41	0,855
	COMP2	0,547			
	COMP3	0,55			
	COMP4	0,624			
	COMP5	0,663			
	COMP6	0,214			
	COMP7	0,701			
	COMP8	0,769			
	COMP9	0,694			
	COMP10	0,638			
QUAL	QUAL1	0,727	0,92	0,52	0,922
	QUAL2	0,795			
	QUAL3	0,813			
	QUAL4	0,556			
	QUAL5	0,571			
	QUAL6	0,616			
	QUAL7	0,547			
	QUAL8	0,759			
	QUAL9	0,822			
	QUAL10	0,773			
	QUAL11	0,841			
	QUAL12	0,488			

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022)

A Tabela 10 apresenta os resultados da AFC para avaliação da validade convergente, e permite evidenciar que, em relação à confiabilidade composta e ao índice Alpha de Cronbach, os indicadores atenderam aos padrões ditos aceitáveis, bons e ótimos. Já em relação à variância extraída, todos os construtos ficaram abaixo dos índices considerados aceitáveis, com exceção de QUAL que atendeu aos requisitos de mensuração ($>0,5$). Verificou-se que as variáveis CHMI2, CHMI7, COMP1, COMP6 e QUAL12 tiveram cargas fatoriais abaixo do nível de aceitação ($<0,5$) e, assim, foram excluídas por prejudicar o resultado da variância extraída.

Buscando melhor avaliar os valores de variância extraída, tendo como base os valores obtidos nos índices de ajuste do modelo apresentados a seguir, realizou-se uma segunda rodada excluindo também variáveis com cargas fatoriais entre 0,5 e 0,7, considerando que a literatura indica que valores acima de 0,7 são considerados ideais. Assim, buscou-se encontrar os melhores índices de ajuste e, conseqüentemente, o melhor modelo para a relação proposta. A Tabela 11 demonstra os resultados.

Tabela 11 – Análise fatorial confirmatória na segunda rodada

CONSTRUTO	VARIÁVEL	CARGA FATORIAL	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALPHA CROMBACH
CHMI	CHMI1	0,713	0,74	0,42	0,741
	CHMI4	0,548			
	CHMI5	0,596			
	CHMI8	0,705			
PRBI	PRBI3	0,65	0,75	0,51	0,747
	PRBI4	0,817			
	PRBI5	0,659			
MAGC	MGAC3	0,65	0,69	0,43	0,685
	MGAC4	0,817			
	MGAC6	0,659			
COMP	COMP7	0,781	0,83	0,56	0,829
	COMP8	0,861			
	COMP9	0,69			
	COMP10	0,631			
QUAL	QUALI1	0,734	0,92	0,52	0,922
	QUALI2	0,805			
	QUALI3	0,82			
	QUALI4	0,544			
	QUALI5	0,559			
	QUALI6	0,606			
	QUALI7	0,531			
	QUALI8	0,76			
	QUALI9	0,825			
	QUALI10	0,766			

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Após a realização da segunda rodada, verificou-se que a maioria dos índices acusaram uma carga fatorial aceitável, assim como os critérios de confiabilidade. O construto **CHMI** apresentou variância extraída de 0,42 e em **MAGC**, a variância extraída ficou abaixo do limite aceitável (0,43), confiabilidade composta na linha de fronteira (0,69), bem como o Alpha de Crombach (0,685). Porém optou-se pela manutenção destes construtos e seguir para a próxima análise.

4.2.1.3 Validade discriminante

Segundo Kline (2016), um conjunto de variáveis, que supostamente mede diferentes construções, mostra validade discriminante se suas intercorrelações não forem muito altas. Ou seja, a validade discriminante avalia até que ponto uma variável latente não se correlaciona com outras, das quais se supõe que ela se diferencie. Segundo Hair Jr. et al. (2018), a validade discriminante demonstra o quanto os construtos estão correlacionados, ou seja, o grau em que um construto difere dos demais ou em que dois construtos são similares.

Para efetividade dos testes de validade discriminante, o critério inicial ao qual o modelo deve ser submetido releva os preceitos de Fornell e Larcker (1981), que preconiza a existência de relações de um construto para com os demais, e assim sucessivamente, relacionando todos os fatores entre si. verifica-se que existe validade discriminante entre os construtos quando os itens subjacentes em cada um o tornam significativamente diferente dos demais (HAIR JR. et al., 2018). A Tabela 12 representa o teste de validade discriminante deste estudo:

Tabela 12 – Validade discriminante do modelo

	CHMI	PRBI	MAGC	COMP	QUAL
CHMI	0,42				
PRBI	0,83	0,51			
MAGC	0,59	0,65	0,43		
COMP	0,30	0,34	0,31	0,56	
QUAL	0,17	0,11	0,22	0,16	0,52

Obs: Os números na diagonal, são as variâncias médias extraídas (AVEs), enquanto os números fora da diagonal representam os valores de correlação entre os construtos do modelo elevados ao quadrado.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Considerando os resultados da Tabela 12, a análise da matriz revela que algumas relações entre construtos não apresentam uma validade discriminante, uma vez que nem todos os R^2 ficaram inferiores aos valores da respectiva AVE. Verifica-se que dois construtos não se discriminaram. São eles Processos de Rotina e Busca de Informações (PRBI) e Mecanismos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento (MAGC).

Neste caso, se apenas o critério estabelecido por Fornell e Larcker (1981) fosse considerado, alguns construtos deveriam ser excluídos para evitar problemas nas estimativas e ajustes do modelo estrutural. Entretanto, antes de qualquer ação corretiva, optou-se pela realização do teste de diferença de qui-quadrados, sugerido por Bagozzi e Phillips (1982).

Este teste também verifica a validade discriminante, analisando as diferenças entre qui-quadrados para os pares de construto que não se adequaram no teste anterior, considerando modelos livres e fixos, sem e com correlação, respectivamente. A partir das diferenças entre os dois modelos, é calculada a significância. A Tabela 8 ilustra, como exemplo, o modelo fixo e o modelo livre, e o teste de relação de significância para os construtos.

Tabela 13 – Validade discriminante por meio do teste de Bagozzi e Phillips

CONSTRUTO 1	CONSTRUTO 2	QUI QUADRADO MODELO FIXO	QUI QUADRADO MODELO LIVRE	DIFERENÇA	SIG DIFERENÇA
CHMI	PRBI	54,442	38,853	15,589	0,0001
MAGC	PRBI	6,809	6,528	0,281	0,5960
MAGC	CHMI	31,21	22,271	8,939	0,0028

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Pelos resultados demonstrados, as relações entre os construtos CHM e PRBI, e MAGC e CHMI possuem conceitos diferentes, ou seja, existem diferenças significativas de qui-quadrado ($p < 0,001$), portanto são válidos. No entanto, a relação entre MAGC e PRBI não foi estatisticamente confirmada ($p = 0,5960$). Como se trata de dois construtos que formam um de segunda ordem, optou-se por não excluir qualquer construto do modelo de mensuração, considerando, assim, a perspectiva teórica que fundamenta o modelo proposto. Após todas as análises apresentadas, seguiu-se para os exames dos resultados do modelo estrutural e suas hipóteses, apresentados nas seções que seguem.

4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

4.3.1 Ajuste do Modelo Teórico

De acordo com o proposto no método de pesquisa, a validação o modelo teórico foi efetivada por meio da análise de ajuste do modelo (BYRNE, 2016; KLINE, 2016; HAIR JR. et.al., 2018). A Tabela 14 demonstra os resultados das medidas dos índices de ajuste propostas para o referido modelo teórico:

Tabela 14 – Medidas de ajuste do modelo teórico

ÍNDICES	VALOR INICIAL	VALOR FINAL
GFI (> 0,90)	0,840	0,885
AGFI (>0,90)	0,815	0,856
NFI (>0,90)	0,838	0,892
TLI (>0,90)	0,893	0,925
CFI (>0,90)	0,902	0,935
RMSEA (0,05 a 0,08)	0,057	0,058

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Conforme Tabela 14, os índices do modelo final melhoraram em comparação ao modelo inicial, considerando a exclusão de variáveis com carga fatorial entre 0,5 e 0,7 na análise convergente. Cabe destacar que foram testadas todas as combinações buscando um melhor ajuste do modelo. Assim, foi testada a exclusão do construto MAGC, dado seus índices baixos de variância, confiabilidade composta e Alpha de Crombach. No entanto, esta não teve impacto nos índices de ajuste do modelo, optando-se pela permanência do construto, dada sua importância teórica.

A análise dos resultados demonstrou que o resultado de **RMSEA (0,058)** atende ao sugerido por Kline (2016), Byrne (2016) e Hair Jr. et al. (2018), que consideram aceitável o valor entre 0,05 e 0,08. Verifica-se o mesmo com os índices **TLI (0,925)** e **CFI (0,935)**, que também atenderam às medidas indicadas pelos autores ($\geq 0,90$). Porém, as medidas **GFI (0,885)**, **AGFI (0,856)** e **NFI (0,892)** ficaram abaixo dos preceitos da literatura que sugerem o valor satisfatório de 0,90. Bagozzi e Yi (2012) escrevem que nenhum critério de corte tem sido aceito para **GFI** e **AGFI**, pois ambos os índices são dependentes do tamanho da amostra, e que simulações anteriores demonstraram que esses indicadores não possuem um bom comportamento em

relação aos demais índices de ajuste, que representam critérios mais sólidos para a validação dos modelo em MEE.

Complementando, Rhee, Uleman e Lee (1996), citando Hayduc (1987), descrevem que valores de **GFI** e **AGFI** de 0,80 ou mais indicam um bom ajuste. Destaca-se, também, as afirmações de Kline (2016) e Hair Jr. et al. (2018) de que um bom ajuste de modelo não é suficiente para sustentar uma teoria estrutural proposta, sendo necessário ainda, examinar as estimativas de variância explicada para os construtos endógenos (teste de hipótese), e a análise do coeficiente de determinação (R^2).

4.3.2 Teste de Hipóteses

Continuando com os testes de validação do modelo, foi realizado o teste de hipóteses. De acordo com Fávero et al. (2009), o objetivo de um teste de hipótese é fornecer um método que permita verificar se os dados da amostra trazem evidências que apoiem ou não uma hipótese formulada.

Na realização de um teste de hipóteses, a significância (**nível α**) e a magnitude dos coeficientes de regressão são averiguadas, avaliando a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança na variável independente, podendo apresentar correlação positiva ou negativa (HAIR JR. et al., 2018). A Tabela 15 demonstra as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os *t-values* e as probabilidades.

Tabela 15 – Teste de hipóteses do modelo teórico

HI	CAMINHOS ESTRUTURAIS	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS (b)	ERROS	COEFICIENTES PADRONIZADOS β	<i>t-values</i>	P	RESULTADOS
H1	CADI → COMP	0,705	0,069	0,607	10,265	p<0,001	Suportada
H2	CADI → QUAL	0,324	0,09	0,27	3,617	p<0,001	Suportada
H3	COMP → QUAL	0,238	0,076	0,23	3,12	p=0,002	Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

Obs.: nível de significância de 0,05

Avaliando os resultados obtidos pelo teste de hipóteses, ao nível de significância de 0,05, observa-se que as três hipóteses foram suportadas estatisticamente: **H1** (as capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística impactam positivamente na competitividade desta destinação - β

= 0,607, $p < 0,001$); **H2** (as capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística impactam positivamente na qualidade de vida desta destinação - $\beta = 0,27$, $p < 0,001$); **H3** (a competitividade de uma destinação turística impacta positivamente na qualidade de vida desta destinação - $\beta = 0,23$, $p = 0,002$).

Também, a mensuração do coeficiente de determinação (R^2) auxilia na confirmação do teste de hipóteses e na validação do modelo, estabelecendo a proporção da variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes (HAR JR. et al., 2018). Na Tabela 16 são apresentados os coeficientes de determinação (R^2) resultantes do estudo:

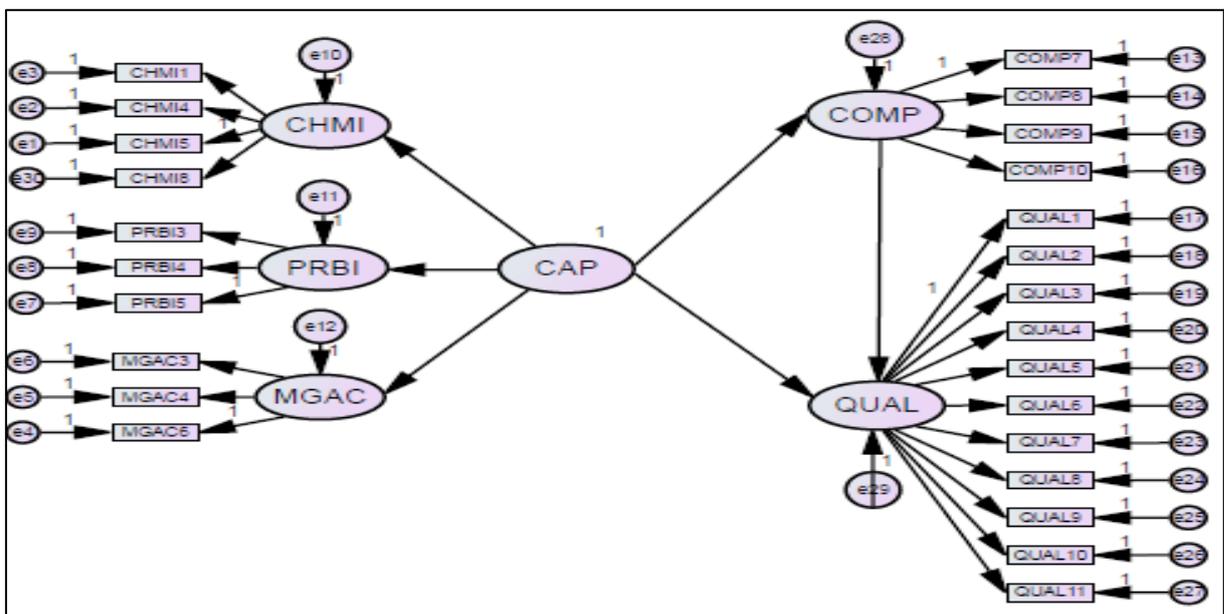
Tabela 16 – Coeficientes de determinação – Modelo teórico proposto

CONSTRUTOS	COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO (R^2)
Competitividade	0,369
Qualidade de vida	0,201

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 16, em relação aos coeficientes de determinação (R^2) encontrados, verificou-se que 36,9% da variância do construto Competitividade é explicada pela variável independente Capacidades Dinâmicas. Já para o construto Qualidade de Vida, 20,1% da variância deste é explicada pela variável independente Capacidades Dinâmicas, validando também este modelo, que segue ilustrado na Figura 22.

Figura 22 – Modelo final



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de todas as complicações com o impacto da Covid-19 na economia mundial, o turismo continua sendo uma das atividades econômicas que mais cresce no contexto global. A exemplo dos demais países, no Brasil o cenário em 2021 foi de recuperação para o setor. O país encerrou 2021 com alta de 21,1% no Índice de Atividades Turísticas, confirmando a tendência de recuperação principalmente nos ramos de transporte aéreo, hotéis, restaurantes, rodoviário de passageiros e locação de veículos (BRASIL, 2022).

Conforme descrito anteriormente neste estudo, a atividade vem despertando maior atenção por parte dos pesquisadores no campo das Ciências Sociais, com o incremento de pesquisas nos principais segmentos, sobretudo aqueles voltados à gestão dos negócios nos ramos da hospitalidade, da logística e das tecnologias digitais, fato este que deve atrair ainda mais os profissionais que trabalham na área.

Porém, apesar do crescimento da literatura no setor, apenas nas duas últimas décadas os estudos relacionando o tema competitividade às destinações turísticas vem se ampliando. Quando se busca relacionar variáveis como as capacidades dinâmicas com a competitividade de destinações turísticas, a busca em base de dados não apresenta nenhum resultado.

Na tentativa também de correlacionar as capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação com a qualidade de vida neste local, mais uma vez se verifica a inexistência de estudos relacionados. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica realizada para esta tese, visando identificar a influência das capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística, e sua contribuição para a competitividade e a qualidade de vida local, também não retornou nenhum resultado (VIANNA; BRANCHI, 2019).

Deste modo, dada a inexistência de estudos relacionados ao tema, buscou-se a partir dos construtos elencados, a criação de um novo modelo teórico com o objetivo de testar sua validade e, deste modo, contribuir para o desenvolvimento da teoria relacionada ao Turismo, e os aspectos gerenciais do setor, principalmente no contexto estratégico.

A síntese dos resultados encontrados no modelo proposto, as implicações teóricas, além das limitações da pesquisa e o desenvolvimento de estudos futuros sobre o tema são elencados a seguir.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A competitividade das destinações turísticas vem se tornando uma área de interesse crescente entre estudiosos (BUHALIS, 2000; FIRMINO, 2008; CROUCH, 2011; DOMARESKI-RUIZ; AKEL; GÂNDARA, 2015; DELLA CORTE; ARIA, 2016; ALVES; COSTA, 2020). Para Alves e Costa (2020), assim como na gestão de bens de consumo, as destinações turísticas necessitam convencer os consumidores de que possuem uma combinação de benefícios superior que nenhuma outra consegue oferecer.

Inserido nesta temática, está o modelo teórico proposto (Figura 14, p. 86), que busca analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em empresas de uma destinação turística e sua influência na competitividade e na qualidade de vida local. Em princípio, é um modelo caracterizado como inédito, pois, como se viu no estudo bibliográfico, ainda não foi testado anteriormente por outros pesquisadores.

Com este intento, e com base na literatura, buscou-se então entender o que são as capacidades dinâmicas e como elas influenciam o desempenho das empresas. Verificou-se, em princípio, diversas interpretações relacionadas ao tema, havendo inclusive algumas críticas relacionadas aos vários recortes e perspectivas na abordagem de capacidades dinâmicas, sobretudo ao indeterminismo, à tautologia e à própria incoerência de determinados pressupostos (AREND; BROMILEY, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Baseado nesta premissa, foi necessário indicar alguns construtos que poderiam explicar tal fenômeno, sendo que as relações hipotetizadas são suportadas por estudos anteriores, porém não foram testadas em um modelo da maneira como o proposto. Portanto, para a validação do construto capacidades dinâmicas, houve a necessidade de identificá-lo em estudos testados e avaliados na literatura, e posteriormente avaliar, testar e validar o construto, o que ocorreu nesta tese.

Em relação às hipóteses da pesquisa propostas no modelo teórico, a primeira confirma a influência das capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística, impactando positivamente na competitividade desta destinação (**H1: CADI → COMP**). Sendo assim, este contribui com o desenvolvimento das pesquisas relacionadas às capacidades dinâmicas, pois, em sua maioria, os estudos relacionam as capacidades dinâmicas com empresas e com competitividade em seus segmentos, conforme diversos autores citados nesta tese, entre eles, o mais

importante, Teece (2007, 2014a, 2014b, 2017). Cabe aqui salientar o ineditismo do estudo em relacionar as capacidades dinâmicas desenvolvidas nas empresas do município com a competitividade da destinação turística, demonstrando sua validade.

A segunda contribuição do estudo reside na afirmação de que as capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística impactam positivamente na qualidade de vida desta destinação (**H2: CADI → QUAL**), cuja hipótese foi suportada. Isto permite mais uma contribuição importante e inédita nesta tese, pois nenhum estudo anterior demonstrou a influência das capacidades dinâmicas desenvolvidas nas empresas de uma destinação turística, com a qualidade de vida no local. Desta forma, evolui-se em uma proposta de contribuição ao modelo das Capacidades Dinâmicas de David Teece (Figura 10, pág. 71), ampliando seu escopo para além do da competitividade e da lucratividade, complementando com qualidade de vida quando se trata da relação com as destinações turísticas.

Considerando a terceira hipótese elencada neste estudo, de que a competitividade de uma destinação turística impacta positivamente na qualidade de vida do local (**H3: COMP → QUAL**), ela também foi aceita, permitindo uma contribuição aos estudos relacionados ao tema na literatura mundial em conjunto com os principais autores brasileiros como Müller (2015); Vianna, Anjos e Anjos (2016); Vianna e Stein (2015); Mannrich, Domaresky-Ruiz e Anjos (2017), entre outras referências no segmento.

A construção do presente estudo teve como objetivo geral propor e testar um modelo teórico que representasse a influência das capacidades dinâmicas que são desenvolvidas nas empresas com a competitividade e a qualidade de vida de uma destinação turística. No desenvolvimento, em sua introdução, parte-se da proposição que a competitividade existe desde o início dos tempos, traduzindo-se, em princípio, na belicosidade dos povos, e nas guerras de conquista, para posteriormente evoluir também para outras atividades, entre elas as econômicas.

O avanço da pesquisa e do conhecimento nesta área possibilitou a geração de duas linhas de pensamento que nortearam as estratégias nas organizações. A Teoria Neoclássica gerou duas correntes teóricas da Economia, entre elas a Teoria da Firma, que teve como seu maior postulante Michael Porter, e a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), que teve origem no pensamento da economista Edith Penrose (1959), complementada por Birger Wernerfelt (1984). O avanço dos estudos na área da competitividade e da VBR gerou o chamado Modelo das Capacidades

Dinâmicas (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), que vem sendo desenvolvido em várias pesquisas relacionadas à competitividade de empresas, e ultimamente também focado nos segmentos do turismo, principalmente no setor da hospitalidade

Visando um maior conhecimento relacionado ao tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nos repositórios da Capes e nas principais publicações dos programas de pós-graduação em Turismo do país, em que se verificou que a competitividade é um tema emergente nas últimas décadas, porém poucos estudos ainda relacionam a competitividade com as capacidades dinâmicas.

Quando se busca relacionar as capacidades dinâmicas construídas nas empresas com a competitividade das destinações turísticas, ou ainda relacioná-las com a qualidade de vida na destinação, nenhum resultado positivo retornou. Isto levou à proposta desta tese e ao início da construção de um modelo teórico que pudesse ser testado. Para isto, foi necessário uma extensa pesquisa na literatura, buscando fundamentação no conhecimento do sistema turístico, sua organização e meio ambiente.

Posteriormente, foi realizada uma busca nas principais teorias econômicas que deram origem à estratégia e aos modelos competitivos da atualidade, focando nas duas visões estratégicas de análise de mercado (*outside in – inside out*). A partir disso, buscou-se identificar de que modo elas influenciam os negócios, principalmente no segmento turístico, com o enfoque na competitividade das destinações turísticas. Verifica-se, a partir do início deste século, que os estudos sobre competitividade nas destinações possuem uma ênfase no modelo de fora para dentro (*outside-in*), desenvolvidos pelos estudiosos na área de *Marketing*, especificamente comparando potencialidades dessas destinações com os concorrentes, avaliando estatísticas com destaque na demanda turística e no potencial competitivo das regiões em estudo. Também verificam-se estudos sobre competitividade e sua relação com a qualidade de vida das destinações turísticas, tema que vem tendo uma ampla importância nas pesquisas realizadas no país.

Porém, existe uma grande lacuna na teoria relacionada ao turismo quando se busca fundamentação teórica no tema das capacidades dinâmicas. Apesar do crescimento do assunto nos últimos anos nas áreas de gestão, ele ainda não encontrou uma sustentação maior no segmento do Turismo. Isto levou à busca de fundamentação em diversos autores que tratam do tema, e o que se notou é que, apesar da teoria possuir inúmeras contribuições em nível mundial, ainda existe uma

incerteza quanto à sua aplicabilidade, além de pouca informação quando relacionada à temática capacidades dinâmicas e destinações turísticas. Este fato gerou preocupação quanto ao desenvolvimento da tese, mas, ao mesmo tempo, encorajou o pesquisador a desenvolver um projeto que poderia trazer conotações inéditas, e uma contribuição valiosa para a área do conhecimento em Turismo.

Em relação à qualidade de vida, procurou-se inicialmente avaliar as principais teorias relacionadas à sua definição, para posteriormente desenvolver um tópico relacionando-a às destinações turísticas. Deste referencial, foram inferidas as principais hipóteses da pesquisa, finalizando com o desenho e a proposta de um modelo teórico. A partir daí, tornou-se necessária a definição do modelo de pesquisa que seria realizado.

Dada a característica do projeto, e considerando seus objetivos, a opção foi por uma pesquisa quantitativa descritiva, em um estudo transversal. Visto a inexistência de literatura relacionada diretamente ao tema capacidades dinâmicas, competitividade e qualidade de vida nas destinações turísticas, a escolha das escalas e indicadores para compor o formulário de coleta de dados foi baseada em modelos que já tiveram sua validade comprovada em outros estudos. Sendo assim, o conjunto das dimensões escolhidas foi fundamentado principalmente em Meirelles; Camargo (2014), Zaluski, Sauzen e Ferreira (2020), para as dimensões de capacidades dinâmicas, os estudos de Wilke (2015) e Molina-Azorin et al. (2014), relacionados à competitividade, e Santos e Martins (2002) e Vianna (2011), para a dimensão de qualidade de vida. Esses estudos foram validados anteriormente em teses, dissertações e em trabalhos científicos publicados em bases de dados conceituadas em nível internacional.

Após a construção do formulário de coleta de dados, definiu-se o local da pesquisa, optando-se pelo município de Torres – RS, dada as suas potencialidades, seu crescimento nos últimos anos, e a existência de poucas pesquisas voltadas ao segmento turístico neste município. Além disso, estimou-se o tamanho e perfil da amostra a ser entrevistada, e optou-se por fazer o estudo com gestores das empresas do município, que responderiam ao formulário de pesquisa como gestores e, também, como residentes. O tamanho da amostra foi calculado em 353 respondentes, considerando como limites de confiança uma margem de segurança de 95,5% e um erro padrão de 5%.

Posteriormente, realizou-se o pré-teste ou teste-piloto de formulário. Foram enviados mais de 200 formulários por meios digitais a gestores de empresa que fazem parte das relações profissionais do pesquisador. Destes, apenas 85 retornaram, não havendo problemas em relação ao seu preenchimento. Porém, verificou-se que haveria problemas na recepção de formulários por meio digital e, sendo assim, optou-se por fazer a pesquisa diretamente com os pesquisados, por meio do preenchimento de formulários impressos, os quais foram lançados em planilha eletrônica.

O trabalho de campo durou cerca de sessenta dias, no período compreendido entre dezembro de 2021 e março de 2022, sendo realizadas mais de 1.200 visitas a estabelecimentos para preenchimento e coleta dos formulários, finalizando o trabalho com um total de 406 formulários respondidos, o que representou uma amostra consistente para este estudo. Finalizada esta etapa, foram realizados os procedimentos para a análise preliminar dos dados. Deste processo resultaram 398 casos válidos, que foram submetidos aos testes de suposição para análise multivariada, e os resultados foram favoráveis.

Dando continuidade, seguiu-se para a validação individual dos construtos, já se utilizando das técnicas de MEE. Após a análise estatística da amostra, considerou-se o desenvolvimento do teste de hipóteses, em que se verificou que todas foram suportadas e, ainda, que os coeficientes de determinação indicaram que a variável independente Capacidade Dinâmica não somente explicava a variável dependente Competitividade, mas também a variável dependente Qualidade de Vida. Isto representou um achado importante para os resultados que se buscava com esta pesquisa, dando-lhe o caráter de ineditismo e, portanto, validando o modelo teórico testado, pois não se tem conhecimento de estudos similares analisando a influência de capacidades dinâmicas construídas nas empresas de uma destinação turística, na competitividade e na qualidade de vida local.

Finalizando, o desenvolvimento de uma tese de doutorado é um momento especial na vida de cada pesquisador. Não somente pela oportunidade de ampliar seus conhecimentos, mas também como uma forma de lidar com a insegurança/segurança, com as dúvidas, com os relacionamentos, com o imponderável e com o medo. Todos esses sentimentos se misturam e aparecem quase todos os dias. Porém, ver o trabalho sendo desenvolvido e os resultados aparecendo proporciona sentimentos ainda mais fortes de satisfação e de dever cumprido.

Nesta tese, o pesquisador teve a oportunidade de experimentar todas estas sensações. O início nebuloso nas conversas com o orientador na busca de alguma fonte que pudesse sustentar e auxiliar no desenvolvimento do tema, até a criação de um modelo inédito a ser testado. A sensação da qualificação do projeto e seu desenvolvimento inicial em Gramado. A pandemia, o falecimento do professor Silvio, a mudança de orientador e do local do estudo. As conversas com a nova orientadora, a mudança na teoria adaptando todos os conteúdos para o novo município. Os pré-testes realizados de forma virtual e a constatação do baixo retorno, e a necessidade de desenvolver a coleta de dados de maneira presencial. O trabalho de campo, o “porta a porta” em pleno verão, em uma época de alta demanda nos estabelecimentos, e as dificuldades com a coleta dos dados junto aos respondentes. A Covid-19 que atingiu o pesquisador. Após o período de coleta de dados, o processamento e a noção da total inexperiência com o tema da Modelagem de Equações Estruturais, e o posterior desenvolvimento, com a validação do modelo teórico proposto lá no início da tese junto com o com o professor Silvio, e alcançado com a professora Marlei. Isto tudo faz crescer. Independente de idade, é uma experiência única. Mais do que um estudo, a tese de doutorado é uma lição de vida, e eu agradeço a Deus por poder ter experienciado.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo proposto procurou, em sua totalidade, atender às recomendações sugeridas na literatura para a aplicação do método e o atingimento do(s) objetivo(s) proposto(s). Entretanto, no desenvolvimento do projeto, o pesquisador se depara com algumas restrições que devem ser explicitadas no sentido de auxiliar a balizar estudos futuros.

Em relação às limitações teóricas da pesquisa, é importante primeiro salientar o indeterminismo que ainda é relacionado ao modelo das capacidades dinâmicas, em relação às suas definições. Agregado a isto, tem-se a inexistência de fundamentação teórica relacionando capacidades dinâmicas desenvolvidas nas empresas e sua relação com a competitividade e a qualidade de vida em destinações turísticas, o que determina a necessidade de alguma adaptação teórica, a partir dos fundamentos existentes.

Em relação à amostra da pesquisa, verifica-se que o estudo foi realizado com os gestores das empresas do município de Torres, que prestaram informações relacionadas à construção de capacidades dinâmicas em suas empresas, e a contribuição para a competitividade e a qualidade de vida da destinação. Portanto, uma visão pontual e de determinado segmento do município.

Em relação à metodologia, a utilização da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), quando aplicada de maneira transversal, não permite uma visão dos respondentes no longo prazo, sendo necessários levantamentos longitudinais para avaliar com maior acuidade os resultados.

Também não se pode deixar de frisar que, uma das limitações do estudo, foi a pandemia da Covid-19, que prejudicou o calendário de desenvolvimento, atrasando-o de tal forma, que gerou a necessidade de fazer a coleta de dados nos meses de verão, época em que os gestores estão mais atarefados, fazendo com que a coleta fosse dificultada e o estudo sofresse um atraso.

Por último, pode-se verificar, pelo perfil da amostra respondente, que a maioria dos gestores é proprietária ou dirige estabelecimentos de pequeno porte e, em sua maioria, abertos recentemente, o que impossibilita sua visão estratégica sobre o tema. Talvez este estudo, sendo aplicado com empresários em destinações com maior *expertise* na gestão do turismo, venha a ter resultados ainda mais satisfatórios.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Durante as discussões no desenvolvimento desta pesquisa, surgiram várias sugestões que poderiam ser abordadas e utilizadas como novas propostas relacionadas ao tema, visto que o modelo teórico aqui abordado foi validado.

Inicialmente, pode ser sugerida a continuidade dos estudos e sua replicação em outras destinações turísticas, para possíveis comparações com a pesquisa atual. Como recomendação, também, a proposta de trabalhos que envolvam os colaboradores das empresas e a busca de informações relacionadas ao tema, devido a esta pesquisa ter sido feita apenas com gestores. Quanto à formação dos gestores e ao porte das empresas do município, talvez seja salutar uma proposta de estudo em organizações de maior porte, em outras destinações turísticas com maior projeção.

Finalmente, um estudo comparativo entre destinações com a aplicação do referido modelo, visando avaliar potencialidades em termos da construção de

capacidades dinâmicas e sua influência na competitividade e na qualidade de vida local, contribuiria certamente com a evolução da teoria do Turismo, e com o desenvolvimento dos estudos sobre estratégia no segmento.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR.V.; DAY G. A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AGUILAR FILHO, H. A. de; SAVIANI FILHO, H. A evolução da macroeconomia moderna entre perspectivas: em busca de uma sistematização. **Revista de Economia Contemporânea**. v. 21, n. 2, nov. 2017.

AKGUN, A.; KESHIN, H.; BYRNE, J. Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. **Journal of Production Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 171-189, 2012.

ALVES, C. A.; COSTA, B. K. Marketing capabilities and competitive advantage of tourist destinations. **Brazilian Journal of Marketing**. v. 19, n. 4, p. 949-984, out./dez. 2020.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 33-46, 1993.

AÑAÑA, E. S.; PEREIRA, M. L.; ANJOS F. A. dos. Competitividade de destinos turísticos na visão da demanda: introdução de um novo método de avaliação. **Turismo em Análise**. v. 26, n. 4, p. 858-79, dez. 2015.

ANDERHECK, K. L.; NYAUPANE, G. P. Exploring the nature of tourism and quality of life perceptions among residents. **Journal of Travel Research**. v. 50, n. 3, p. 248–260, 2010.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103 n. 3, p. 99-111, 1988.

ANDRADE, B. C. 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 E CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 13., 2017, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2017.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. A. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? **Discussion Paper**, St. Petersburg State University, p. 4-28, jan. 2006.

ANJOS, F. A.; LINBERGHER, P. F. Destino turístico e gestão integrada. *In*: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUAÇU, 7., 2013, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu, 2013.

AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, 2009.

ASHLEY, C.; BOYD, C.; GOODWIN, H. Pro-poor tourism: Putting poverty at the heart of the tourism agenda. **Natural Resources Perspectives**, v. 51, p. 1–6, 2000.

ATLAS BR. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**: Consulta do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) por município. 2018. Disponível em: www.atlasbrasil.org.br/acervo/atlas#des-humano. Acesso em: 14 jul. 2020.

AZEVEDO, C. B. **Metodologia científica ao alcance de todos**. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.

BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 421-458, 1982.

BAGOZZI, R. P.; YI Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equations models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 8, 2012.

BANERJEE, C. S.; FAROOQ, A.; UPADHYAYA, S. The relationship between dynamic capabilities, competitive advantage & organizational performance international. **Journal of Interdisciplinary Research and Innovations**. v. 6, n. 3, p. 603-610, jul.-set., 2018.

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

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BENCKENDORFF, P.; EDWARDS, D.; JUROWSKI, C.; LIBURD, J. J.; MILLER, G.; MOSCARDO, G. Exploring the future of tourism and quality of life. **Tourism and Hospitality Research**, v. 9, n. 2, p. 171-183, apr. 2009.

BENI, M. C. **Globalização do turismo**. Megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

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

BENI, M. C.; MOESCH, M. M. A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo. **Turismo - Visão e Ação**, v. 19, n. 3, p. 430-457, 2017. Doi: <https://dx.doi.org/10.14210/rtva.v19n3.p430-457>.

BLANKE, J.; CHIESA, T.; HERRERA, E. T. Measuring sectoral drivers in a downturn. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009**, World Economic Forum, 2009. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.372.6425&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BOZIC, V.; CVELBAR, L. K. Resources and capabilities driving performance in the hotel industry. **Tourism and Hospitality Management**, v. 22, n. 2, p. 225-246, 2016.

BOYER, M. **História do turismo de massa**. Bauru: EDUSC, 2003.

BRANCHI, N. V. L. **Marketing de eventos**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2011.

BRASIL. **Organograma do Ministério do Turismo**. Brasília, 26 out. 2020. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/institucional/organograma.html>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. Índice de Atividades Turísticas fecha 2021 com alta superior a 21% no Brasil. **Governo do Brasil**, Brasília, 11 fev. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/02/indice-de-atividades-turisticas-fecha-2021-com-alta-superior-a-21-no-brasil>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BREI, V. A.; NETO, G. L. O Uso da Técnica de Modelagem em Equações Estruturais na Área de Marketing: um Estudo Comparativo entre Publicações no Brasil e no Exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, p. 97-116, 2000.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments. *In*: EGOS CONFERENCE, 22., 2006 jul. 6-8, Bergen. **Anais [...]**. Bergen, 2006.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with MPlus: Basic Concepts, Applications, and Programming**. New York: US Routledge, 2016.

CABER, M.; ALBAYRAK, T. Push or pull? Identifying rock climbing tourist's motivations. **Tourism Management**, v. 55, p. 74-84, ago. 2016.

CAMPOS, A. C. Covid-19 provoca perdas de R\$ 2,2 bi no turismo brasileiro, diz CNC. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 19 mar. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/covid-19-provoca-perdas-de-r-22-bi-no-turismo-brasileiro-diz-cnc>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CHANG, Y. Benefits of Cooperation on Innovation Performance: Evidence from Integrated Circuits and Biotechnology Firms in the UK and Taiwan. **R&D Management**, v. 33, n. 4, p. 425-437, 2003.

CHIM-MIKI, A. F.; GÂNDARA, J. M. G.; MEDINA-MUÑOZ, D. R. O estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 212- 223, ago. 2012.

COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

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

COLLIS, J. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, A. “O turismo pode ser um motor da economia tão importante como o agronegócio”, diz ministro do Turismo, Gilson Machado. **Ministério do Turismo**, Brasília, 11 dez. 2020. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/14095-%E2%80%9Co-turismo-pode-ser-um-motor-da-economia-t%C3%A3o-importante-como-o-agroneg%C3%B3cio%E2%80%9D,-diz-ministro-do-turismo,-gilson-machado.html>. Acesso em: 28 nov. 2019.

COSTA, H. A.; HOFFMANN, V. E. Competitividade de destinações turísticas: elementos e indicadores aplicados no estudo da administração turística de Balneário Camboriú. **Turismo em Análise**, v. 17, n. 2, p.135-154, nov. 2006.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2002.

COYNE, K. R. Sustainable competitive advantage - what' it is and what it isn't. **Business Horizons**, p. 54-61, jan./fev. 1986.

CRISCUOLO, C. **Qualidade de vida em destinações turísticas**. O caso de Itanhaém/ SP. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental) - Universidade de São Carlos. São Paulo, 2001.

CROUCH, G. I. Destination Competitiveness: an Analysis of Determinant Attributes. **Journal of Travel Research**, v. 50, n. 1, p. 27-45, 2011.

CURTIS L. F.; HOFFMANN V. E. Atributos de redes: um estudo nos relacionamentos do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). *In*: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO - ANPTUR, 5., 2008, Belo Horizonte – MG. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Anptur, 2008.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 1095–1121, 2002.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DELIBASIC, R.; KARLSSON, P.; LORUSSO, A.; RODRIGUEZ, A.; YLIRUUSI, H. **Quality of life and tourism in Budečsko**: The Budeč area, Czech Republic. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão e Política Ambiental) – Lund University. Suécia, 2008.

DELLA CORTE, V.; ARIA, M. Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. **Tourism Management**, v. 54, p. 524 – 540, 2016.

DIAS, R.; AGUIAR, M. R. **Fundamentos do turismo**: normas e definições. Campinas: Editora Alínea, 2002.

DICIO. **Significado de estratégia**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=ESTRAT%C3%89GIA. Acesso em: 01 dez. 2020.

DIEDRICH, A.; GARCIA-BUADES, E. Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. **Tourism Management**, v. 41, p. 623–632, 2008.

DIERICKX I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p.1504-1511, dez. 1989.

DOMARESKI-RUIZ, T. C.; AKEL, G. M.; GÂNDARA, G. M. G. Estudos de Competitividade Turística – Comparativo do Modelo de Dwyer e Kim e do Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Brasil. **Turismo & Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 15-37, jan.- abr. 2015.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185, 2008.

DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. **Currents Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, p. 369-414, mar. 2003.

DYER, P.; ABERDEEN, L; SCHULER, S. Tourism impacts on an Australian indigenous community: a Djabugay case study. **Tourism Management**. v. 24, p. 83–95, 2003.

ECHTNER, C. The semiotic paradigm: Implications for tourism research. **Tourism Management**, v. 20, n. 1, p. 47–57, 1999.

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

ERBAS, E. Dynamic Capabilities: A theoretical framework for tourism destinations. *In*: AVCIKURT, C.; DINU, M.; HACIOĞLU, N.; EFE, R.; SOYKAN, A.; TETİK, N. **Global Issues and Trends in Tourism**. Sofia: St. Kliment Ohridski University Press, 2016.

ESCALONA, F. M. La ocupación mercantil de territorios ajenos: el turismo como forma oculta de imperialismo. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 1, p. 116-126, jan./mar. 2013.

FARALDO, J. M.; RODRÍGUEZ-LÓPEZ, C. **Introducción a la historia del turismo**. Madrid: Alianza Editorial, 2013.

FÁVERO, L. P; BELFIORE, P. P. **Análise de dados**: modelos de regressão com Excel, Stata e SPSS. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2015.

FÁVERO, L. P; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para a tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FENNELL, D. A. **Ecotourism**. 3 ed. Nova York: Routledge, 2008.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FILHO, N. A. **História de Torres**. Porto Alegre: Editora Edigal, 2020.

FIRMINO, M. B. A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos. **Economia Global e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 85-102, 2008.

FLORES, L. C. S.; FLORES, R. O. M. S.; MENDES, J. C. Fatores críticos de sucesso de destino turístico: estudo de Itajaí a partir do Plano Plurianual 2014-2017. **Revista Hospitalidade**, v. 13, ago. 2016.

FLORES L. C. S.; MENDES, J. C. Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 222-237, maio/ago. 2014.

FONTANA, R. F. D.; DOS ANJOS, S. J. G.; PINTO, P. Gestão turística: estrutura de gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu Brasil. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 10, n. 4, p. 673- 689, 2018.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing**, v. 18, n. 1, p. 39-50, fev. 1981.

FRAMKE, W. The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-Related Perspective Versus the Sociocultural Approach in Tourism Theory. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, n. 2, v. 2, p. 92-108, mar. 2002.

FREDLINE, E. **Social impacts of tourism on the Gold Coast**. Sydney: Common Ground Publishing, 2002.

GARÓFALO, G. L. **Fundamentos de teoria microeconômica contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2016.

GASTAL, S. A. Nomadismo e turismo: viagem como vida no espaço. In: TRIGO, L. G. G.; PANOSSO NETTO, A.; PIRES, P. S. **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, p. 53-59, set./out. 1986.

GO, F. M.; GOVERS, R. Deconstructing image in the information age. **Information Technology & Tourism**, v. 6, p. 13–29, 2003.

GOMES, E. L.; GÂNDARA, J. M.; IVARS-BAIDAL, J. A. É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 3, n. 11, p. 503-536, set./dez. 2017.

GONZÁLEZ, R. C.; MENDIETA, M. D. Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. **Cuadernos de Turismo**, n. 23, 2009.

GOOROOCHURN, N.; SUGIYARTO, G. Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. **Tourism Economics**, v. 11, n. 1, p. 25-43, 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. **California Management Review**. v. 3, n. 3, 1991.

HAIR JR., J. F. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 8 ed. Boston: Cengage, 2018.

HALEY, A.; SNAITH, T.; MILLER, G. The social impacts of tourism: a case study of Bath, UK. **Annals of Tourism Research**, v. 32, p. 647–668, 2005.

HANKINSON., G. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. **Journal of Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 240-254, fev. 2007.

HARRILL, R. Residents attitudes toward tourism development: A literature review with implications for tourism planning. **Journal of Planning Literature**, v. 18, p. 251–266, 2004.

HEATH. E. Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. **Journal of Public Administration**, v. 37, n. 31, nov. 2002.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2007.

HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 9–30, 1990.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2011.

HOYLE, R. H. **Handbook of structural equation modeling**. Nova York: Guilford Press, 2012.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/torres.html>. Acesso em: 27 out. 2021.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 3. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2003.

KAUR, V. **Knowledge-Basic Dynamic Capabilities**: The road ahead in gaining organizational competitiveness. Switzerland: Springer Nature, 2019. 249 p.

KAVALLINIS, I.; PIZAM, A. The environmental impacts of tourism – Whose responsibility is it anyway? The case study of Mykonos. **Journal of Travel Research** v. 33, n. 2, p. 26–32, 1994.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária E.P.U, 1980.

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, dez. 2007.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4 ed. Nova York: The Guilford Press, 2016.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e Iniciação à pesquisa. 32 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEIPER N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. **Annals of Tourism Research**, v. 1, n. 4, out./dez. 1979.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 7, out./dez. 2003.

LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. J. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOESCH, C. **Métodos estatísticos multivariados**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOPES, H. C. O modelo estrutura – conduta – desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, mai./ago. 2016.

LUFT, C. P. **Minidicionário Luft conforme a nova ortografia**. São Paulo: Editora Ática, 2008

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANNRICH E.; DOMARESKY-RUIZ, T. C.; ANJOS, F. A. dos. A Competitividade de Destinos Turísticos: O Caso de Balneário Camboriú - Santa Catarina – Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, v. 7 n. 2, p. 121-139, maio/ago. 2017.

MANSPERGER, M. C. Tourism and cultural change in small-scale societies. **Human Organization**, v. 54, n. 1, p. 87–94. 1995.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSILIO, M.; VIANNA, S. L. G. Agências de viagens e turismo e o impacto da internet: um estudo bibliométrico. **Turismo - Visão e Ação**, v. 16, n. 2, mai./ago. 2014.

MARTINS, I. C. G. **Os territórios da qualidade de vida no Porto**: uma avaliação das disparidades intraurbanas. 422f. 2011. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Universidade do Porto. Porto, 2011. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57333/2/TESEDOUTISABELMARTINS000147396.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2020.

MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R.; DAMIÃO, E. S.; CRUZ, J. A. W. Escolhas estratégicas e capacidades dinâmicas na hotelaria. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2013 set. 7-11, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

MARUTTI, M. D. Influência árabe na Europa medieval. **Web Artigos**, [s. l.], 15 mar. 2008. Disponível em: www.webartigos.com/artigos/influencia-arabe-na-europa-medieval/4785/. Acesso em: 13 out. 2019.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**: estudo e ensino. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Toronto, Ontario: York University, 1943.

McDANIEL, C. J. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

McGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. B. **Economia de empresas**: aplicações, estratégia e táticas. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

McKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. 63-80, fev. 2009.

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

MELO, C. Pesquisa do MTUR aponta perspectiva dos meios de hospedagem até junho deste ano. **Ministério do Turismo** - Dados e Fatos, Brasília, 16 mar. 2020. Disponível em: www.dadosefatos.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2710-pesquisa-do-mtur-aponta-perspectiva-dos-meios-de-hospedagem-at%C3%A9-junho-deste-ano.html. Acesso em: 02 abr. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOLINA-AZORÍN, J.; TARÍ, J.; PEREIRA-MOLINER, J.; LOPEZ-GAMERO, M.; PERTUSA-ORTEGA, E. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 50, p. 41-54, 2015.

MOMSEN, J. Participatory development and indigenous communities in the Mexican Caribbean. *In*: PUGH, J.; POTTER, R. **Participatory planning in the Caribbean: Lessons from practice**. Aldershot: Ashgate Pub, 2003. p. 155–172.

MORRISON, A. **Marketing and Managing Tourism Destinations**. New York: Routledge, 2013.

MOTA, K. C. N.; VIANNA, S. L. G.; ANJOS, F. A. **Competitividade das destinações turísticas: estudo de casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2013.

MOWFORTH, M.; MUNT, I. **Tourism and sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World**. Nova York: Routledge, 2009.

MÜLLER, E. L. **A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: estudo de caso em Gramado – RS**. 2015. 118f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hospitalidade) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2015.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NASCIMENTO, L. P. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NAVARRO, R. F. A evolução dos materiais. Parte 1: da pré-história ao início da era moderna **REMAP - Revista Eletrônica de Materiais e Processos**, v. 1, n. 1, Universidade Federal de Campina Grande, 2006. Disponível em: www2.ufcg.edu.br/revista-remap/index.php/REMAP/article/view/6/36. Acesso em: 9 out. 2019.

NOGUERO, F. T. La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 161-212, dez. 2013.

NUNES FILHO, P. S. **Vantagem competitiva: precedentes teóricos da análise do diamante nacional de Porter**. 193f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL SAÚDE. **Measuring Quality of life**. 2020. Disponível em: www.who.int/mental_health/media/68.pdf. Acesso em: 21 jun. 2020.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. International tourism continues to outpace the global economy. **International Tourism Highlights**, 2019. Disponível em: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152. Acesso em: 21 nov. 2019.

OSMAINSCHI, R. **Cidades pulsantes** – Dimensões de potencialidade para o turismo urbano. 2017. 139f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hospitalidade) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS, 2017.

PALMER, A. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006. 527p.

PAVLOU, P.; SAWY, O. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 1, n. 42, p. 239-273, 2011.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016, 386p.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: a resourced-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 171-191, 1993.

PETROCCHI, M. **Gestão de polos turísticos**. São Paulo: Futura, 2002. 453p.

PILATI R.; LAROS J.A. Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. **Psicologia; Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007.

PIRES, M. J. **Raízes do turismo no Brasil**. Hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX. 2. ed. Barueri: Manole Ltda., 2002.

PIRES, J. SEMINÁRIO GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS - Pós Pandemia. Camboriú, 2020. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=M0V5PxeuFso. Acesso: 11 jun. 2020

PIZAM, A. Tourism's impacts: The social costs to the destination community as perceived by its residents. **Journal of Travel Research**, v. 16, n. 4, p. 8-12, 1978.

POLIDORO, I. C. **Marketing a convergência essencial**: marketing e planejamento integrados nas definições estratégicas das organizações. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2003.

PORTER, M. Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. **Financial Analysts Journal**, v.36, n.4, p.30 – 41, Dec., 1980.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 25.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

RHEE, E.; ULEMAN, J. S.; LEE, H. K. Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: Confirmatory factor analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, p. 1037-1054, 1996.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination**. A sustainable tourism perspective. [S. l.]: Cabi Publishing, 2003. Doi:10.1079/9780851996646.0000

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

ROGERSON, R. J. Quality of life and city competitiveness. **Urban Studies**, v. 36, n. 5-6, p. 969-985, 1999.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. **Fundamental Issues in Strategy**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

SAMARA, B. S. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANT'ANNA, I. Setor hoteleiro tem perspectivas de aumento na geração de empregos em 2020. **Ministério do Turismo** – Últimas notícias, Brasília, 05 dez. 2019. Disponível em: www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13190-setor-hoteleiro-tem-perspectiva-de-aumento-na-gera%C3%A7%C3%A3o-de-emprego-em-2020.html. Acesso em: 26 jan. 2020.

SANTOS, L. D.; MARTINS, I. A qualidade de vida urbana – o caso da cidade do Porto. **Working papers da Fep**, n. 116, maio 2002.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 6., Bento Gonçalves, maio 2013. **Anais** [...]. Bento Gonçalves, 2013.

SEBRAE/RS – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Perfil das Cidades Gaúchas – Torres**. Disponível em: http://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Torres.pdf. Acesso em: 25 jul. 2021.

SENNA, M. L. G. S de. **A aplicabilidade do índice de qualidade de vida, da pegada ecológica do turismo e dos indicadores de sustentabilidade da Organização das Nações Unidas para destinos turísticos de pequeno porte**: um estudo de caso no Jalapão – TO. Tese (Doutorado em Instituto de Pesquisas Energéticas. USP, 2016.

SHARMA, B.; DYER, P.; CARTER, J. Exploring residents' perceptions of the social impacts of tourism on the Sunshine Coast. **Australia. International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, v. 9, p. 288–311, 2008.

SILVA, C. F.; VARVAKIS, G. Premissas sobre a competitividade da hotelaria. *In*: RUSCHMANN, D. V. M.; SOLHA, K. T. (Orgs.) **Turismo uma visão empresarial**. Barueri, SP: Manole, 2004. p. 29-46.

SIRGY, M. J. A quality-of-life theory derived from Maslow's developmental perspective: "quality" is related to progressive satisfaction of a hierarchy of needs, lower order and higher. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 45, n. 3, p. 329-342, 1986.

SKEVINGTON, S. M; LOTFY, M.; O'CONNELL, K. A. The world health organization's WHOQOL-BREF quality of life assessment: psychometric properties and results of the international field trial. A report from the WHOQOL Group. **Quality of Life Research**, v. 13, p. 299-310, 2004. Disponível em: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.2578&rep=rep_1&type=pdf. Acesso em: 12 fev. 2020.

SOUZA, J. F. Considerações gerais sobre os fenômenos. **Revista de História**, Universidade de São Paulo, v. 26, n. 54, 1963. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/revhistoria/article/view/121967/118789>. Acesso em: 12 out. 2019.

STEIN, G. V. **Competitividade e qualidade de vida nas destinações turísticas: fatores que fortalecem essa relação no município de Gramado-RS**. 2015. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hospitalidade) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2015.

STONEHOUSE, G.; SNOWDON, B. Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, 2007.

SUBRAMANIAN, M.; YOUNDT, M. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450–463, 2005.

TABERNER, J. G. Measuring destination competitiveness: an exploratory study of the canaries, mainland Spain, France, the Balearics and Italy. **Tourism Today**, 2007.

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

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The 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, p. 8-37, 2014b.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. **Entrepreneurship, Innovation, and Platforms**, v. 37, p. 211-225, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>

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

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. A. A visão baseada em recursos (VBR) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Revista Universo Administração**, v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

TORRES. **Secretaria do Turismo**. 2021a. Disponível em: <https://torres.rs.gov.br/secretarias/secretaria-de-turismo-cultura-e-esporte/>. Acesso em: 21 jul. de 2021.

TORRES. **Viva Torres: Linha do Tempo**. Torres: Prefeitura Municipal, 2021b. Disponível em: www.torres.rs.gov.br/index.php/conheca-torres. Acesso em: 15 jul. 2021.

TORRES: **Viva Torres Praias**. Torres: Prefeitura Municipal, 2021c. Disponível em: <https://torres.rs.gov.br/vivatorres/praias-parques-lagoas/>. Acesso em: 23 de jul. de 2021.

TOVAR, C.; LOCKWOOD, M. Social impacts of tourism: an Australian regional case study. **International Journal of Tourism Research**, v. 10, n. 4, p. 365–78, jul. 2008.

TRINDADE, A. L. B.; BEBER, J. C.; BECKER G. V.; TEIXEIRA E. M.; BALBINOT, Z. Visão baseada em recursos: análise da produção científica entre 2000 e 2006. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), Rio de Janeiro, 2007. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2007.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439–465, 1986.

USHER, L. E.; KERSTETTER, D. Residents' perceptions of quality of life in a surf tourism destination: a case study of Las Salinas, Nicarágua. **Progress in Development Studies**, v. 14, p. 321-333, 2014.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 1-7, abr./jun. 2016.

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

VEENHOVEN, R. The four qualities of life. **Journal of Happiness Studies**, v. 1, p. 1–39, 2000.

VIANNA, S. L. G. **A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: análise quanto a sua correspondência**. 2011. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2011.

VIANNA, S. L. G.; ANJOS, S. J. G.; ANJOS, F. A. Análise da correspondência entre a competitividade percebida e a competitividade efetiva de uma destinação turística. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 4, n. 4, p. 486-505, out-dez. 2012.

VIANNA, S. L. G.; ANJOS, S. J. G.; ANJOS, F. A. Competitividade na destinação turística: análise do desempenho real frente ao desempenho percebido pelos gestores. **Applied Tourism**, v. 1, n. 1, p. 145-172, 2016.

VIANNA, S. L. G.; BRANCHI, N. V. L. Análise bibliométrica dos artigos sobre medidas de competitividade em destinações turísticas. *In*: ENCONTRO SOBRE OS ASPECTOS ECONÔMICOS DA REGIÃO NORDESTE DO RS – ESAES, 18., 2019, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul, out. 2019.

VIANNA, S. L. G.; STEIN, G. V. Competitividade e a qualidade de vida dos residentes: percepções iniciais da destinação turística Jericoacoara – CE. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 7, n. 4, out./dez. 2015.

VIEIRA, D. P.; HOFFMANN, V. M.; DIAS, C. N.; CARVALHO, J. M. Atributos determinantes da competitividade dos destinos de sol e praia brasileiros. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 128-143, mai./ago. 2019.

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WEST, P.; IGOE, J.; BROCKINGTON, D. Parks and peoples: the social impact of protected areas. **Annual Review of Anthropology**, v. 35, n. 1, p. 251–277, 2006.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S.P.; NIELSEN, B.B.; LINGS, I. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 2, p. 72-96, 2013.

WILKE, E. P. **Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos**. 177f. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, 2015.

WINTER. S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 991–995, 2003.

WTTC – WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. **Travel & Tourism continues strong growth above global GDP**, [S. l.], 27 jan. 2019. Disponível em: www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/travel-tourism-continues-strong-growth-above-global-gdp/. Acesso em: 27 out. 2019.

YASOSHIMA, J. R.; OLIVEIRA, N. S. Antecedentes das viagens e do turismo. *In*: REJOWSKI, M. (org). **Turismo no percurso do tempo**. 2 ed., São Paulo: Aleph, 2002. p. 17-40.

YIN, R. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A., GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 22, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, jun. 2006.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J.O.; FERREIRA, G.C. Proposição de um instrumento de mensuração do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 2, p. 105-124, abr./jun. 2020.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO SUPERIOR DA EMPRESA E NA QUALIDADE DE VIDA DO MUNICÍPIO DE TORRES - RS

Você está sendo convidado para contribuir com a pesquisa do Doutorando Nelson Branchi do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade da Universidade de Caxias do Sul – UCS, com o objetivo de avaliar se o desempenho competitivo de sua empresa influencia na qualidade de vida dos residentes e turistas da cidade de Torres - RS. O tempo para responder este questionário é de aproximadamente 10 minutos. Não é necessária nenhuma identificação sua ou de sua empresa. Sua resposta será tratada de modo confidencial, e nenhuma informação individual será divulgada. Agradecemos a sua participação, que será muito importante para o desenvolvimento e conclusão da presente pesquisa. Segue abaixo o formulário:

1. Gênero: () masculino () feminino
2. Escolaridade: () 1º grau
() 2º grau
() Graduação incompleta
() Graduação
() Pós-graduação em andamento
() Pós-Graduação Concluída
3. Em qual segmento você atua: () Comércio () Serviços () Indústria
4. Qual seu cargo ou função? _____
5. Qual o número de colaboradores/funcionários de sua empresa? _____
6. Qual o ano de fundação/criação da sua empresa? _____

Por favor, indique o seu grau de concordância em relação às afirmações abaixo, considerando a seguinte escala:

- **O valor 1** - como seu menor grau de concordância em relação à afirmação

- **O valor 7** - como seu maior grau de concordância em relação à afirmação

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5	6	7
7. Existe diálogo e troca de experiência entre os departamentos da minha empresa							
8. A minha empresa possui metodologia e habilidade para resolver problemas							
9. A minha empresa busca constantemente inovações que tornam seus produtos e serviços							
10. Na minha empresa existem habilidades para novos modelos de gestão e de estrutura organizacional							
11. A minha empresa possui orientação para o mercado							
12. A minha empresa possui um estreito relacionamento com os clientes e fornecedores							
13. A minha empresa possui criatividade para inovar no mercado em que atua							
14. A minha empresa possui rotinas de monitoramento de clientes e concorrentes							
15. O sistema de gestão incentiva as pessoas a desafiar tradições e práticas obsoletas na minha empresa							
16. A minha empresa realiza revisão e melhorias contínuas dos processos organizacionais							
17. A minha empresa responde rapidamente às mudanças do mercado em que atua							

18. A minha empresa possui fácil acesso a fontes de recursos operacionais e tecnológicos									
19. A minha empresa busca a aprendizagem por meio de troca de informações com outras organizações									
20. A minha empresa apoia e coopera com pesquisas de centros externos, com a abertura de estágios e com pesquisas acadêmicas									
21. A minha empresa realiza treinamentos continuados das equipes de trabalho									
22. A minha empresa integra e compartilha as informações e os conhecimentos internos entre os funcionários e gestores									
23. A minha empresa possui comissões formadas por funcionários de diferentes departamentos para resolver problemas e propor projetos									
24. A minha empresa incentiva a formação acadêmica e profissional dos funcionários									
25. A melhoria do desempenho competitivo da minha empresa está diretamente relacionada com o processo de inovação									
26. A minha empresa possui uma identidade de marca que a distingue dos demais concorrentes									
27. A qualidade dos produtos e serviços da minha empresa é superior aos da concorrência									
28. Os clientes estão dispostos a pagar um preço superior/maior pelos produtos e serviços da minha empresa									
29. Os clientes estão dispostos a pagar preços superiores em relação a inovações inseridas nos produtos ou serviços da minha empresa									
30. A minha empresa possui custos operacionais menores quando comparada as demais empresas do setor									
31. A minha empresa possui maior produtividade (alcançando maior eficácia) quando comparada à concorrência									
32. A minha empresa utiliza ferramentas de gestão de maneira mais eficaz do que a concorrência									
33. A minha empresa possui grande participação de mercado em nosso segmento de atuação (<i>market share</i>)									
34. A minha empresa possui rentabilidade superior à média do setor									
35. O desempenho alcançado pela minha empresa, contribui para melhoria da oferta de infraestrutura de saneamento básico na cidade de Torres									
36. O desempenho da minha empresa, contribui para a melhoria da oferta de água tratada na cidade de Torres									
37. O desempenho da minha empresa contribui para a melhoria das condições de acessibilidade urbana para o público em geral da cidade de Torres									
38. O desempenho alcançado pela minha empresa, contribui para a ampliação da oferta de postos de trabalho na cidade de Torres									
39. desempenho alcançado pela minha empresa, contribui para o aumento da renda dos trabalhadores da cidade de Torres									
40. O desempenho alcançado pela minha empresa, estimula a abertura de novos empreendimentos na cidade da cidade de Torres									
41. O desempenho alcançado pela minha empresa em seu ambiente, favorece o clima para formação de parcerias, de cooperação e de crescimento dos negócios na cidade da cidade de Torres									
42. O desempenho alcançado pela minha empresa, contribui com a melhoria dos serviços de saúde prestados da cidade de Torres									
43. O desempenho alcançado pela minha empresa, contribui com a melhoria da oferta de educação da cidade de Torres									
44. O desempenho alcançado pela minha empresa, contribui para a redução da desigualdade social da cidade de Torres									
45. O desempenho alcançado pela minha empresa, contribui com a melhoria da segurança pública da cidade de Torres									

46. Quanto melhor o desempenho da minha empresa, maior é a contribuição para a qualidade de vida dos residentes e turistas da cidade de Torres

--	--	--	--	--	--	--	--