

## **Capacidades Turísticas e Desempenho: Análise Multidimensional nos Hotéis da Rota das Emoções**

**ROGEANE MORAIS RIBEIRO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**SIDNEI VIEIRA MARINHO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

# **Desempenho e Capacidades Turísticas: Análise Multidimensional nos hotéis da Rota das Emoções**

## **Resumo**

Estudos sobre avaliação de desempenho têm tido ênfase em pesquisas da área de estratégia na intenção de relacionar avaliação de desempenho a outros construtos, onde no caso específico desse estudo tem como conjectura as capacidades turísticas. Este trabalho objetivou analisar os efeitos das capacidades turísticas no desempenho multidimensional dos hotéis, tendo o lócus dessa pesquisa a Rota das Emoções, um projeto do SEBRAE e Ministério do Turismo, que interliga três estados do nordeste brasileiro, sendo eles: o Parque Nacional de Jericoacoara, no Ceará; a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba, no Piauí; e o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, no Maranhão. Após a análise dos dados, concluiu-se que as capacidades turísticas possuem implicações diretas, positivas e significativas sobre o desempenho dos hotéis, observando os aspectos locais e regionais que impactam na formulação de estratégias ou ações de inovação para a condução do empreendimento turístico. Enfim, os resultados indicam diferença em relação ao desempenho em função do porte do hotel, bem como aponta para a correlação entre capacidade turística e desempenho, independente do porte do hotel. Portanto, a relevância do tema está no alinhamento do desempenho multidimensional as capacidades turísticas, para os hotéis, na intenção de contribuir com os gestores no processo estratégico e alcance da vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Desempenho Multidimensional; Capacidades Turísticas; Hotéis.

## **1. INTRODUÇÃO**

O entendimento e visualização das capacidades turísticas existentes na hotelaria podem colaborar para compreensão de fatores que beneficiem na adaptação dos hotéis diante a inconstância do setor, fornecendo evidências que permitam o entendimento de como estas empresas conseguem atingir a sustentabilidade e as vantagens competitivas. Por isso, todas as perspectivas de gestão, filosofias e teorias envolvem os seguintes pontos: abordagem comportamental, gestão da qualidade total, gestão estratégica, vantagem competitiva, qualidade, sustentabilidade econômica e capacidades, estando ligadas segundo Altin et al. (2018) a medição e o gerenciamento do desempenho de uma organização como fator essencial para o sucesso do ciclo de gestão e processos de negócios (Benner, 2020). Portanto, para medir com rigor e obter informações que a firma necessita, se faz necessário dados objetivos e fidedignos que possam melhorar os negócios para alcançar a vantagem competitiva.

A gestão de hotéis demanda por modelos de avaliação multidimensional e sustentáveis (Aras, Tezcan & Furtuna, 2018) que auxiliem na construção de informações para a tomada de decisão em diferentes níveis (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). De acordo com Mondo e Fiates (2015), a qualidade de serviços turísticos é entendida “auxiliam em variáveis como satisfação, criação de imagem e atratividade no destino turístico”.

A oferta dos serviços e produtos turísticos com qualidade (Serna et. al, 2018) auxiliam em variáveis como satisfação, criação de imagem, atratividade no destino turístico, entre outras, formulando as capacidades turísticas da empresa hoteleira, agregando valor aos serviços e produtos oferecidos, efetivando a possibilidade de diferenciação no mercado turístico através de vantagens competitivas que asseguram o fortalecimento da firma e consequentemente sua sobrevivência no mercado, sendo considerado um ambiente dinâmico (Aznar-Crespo, Aledo & Melgarejo-Moreno, 2020).

As capacidades turísticas são aquelas que as empresas possuem no gerenciamento das competências internas da firma em busca do alcance das vantagens competitivas) e o

fortalecimento no mercado (Felin & Powell, 2016) bem como o impacto positivo sobre o desempenho da organização.

O construto de capacidades turísticas é composto por cinco variáveis que influenciam o setor hoteleiro, contribuindo para a gestão estratégica e tomada de decisão frente à concorrência. Conforme contextualização apresentada nesse estudo segue-se as capacidades turísticas e sustentação teórica: Atendimento Personalizado; Atrativos Turísticos e Novos Atrativos Turísticos no Município e Região (Sainaghi & Baggio, 2017); Conhecimento da História Local e Regional (Cheng, Wu & Huang, 2013); Posicionamento Geográfico Estratégico (Ivars I Baidal, Sánchez & Rebollo, 2013).

Esse entendimento, sobre as capacidades turísticas, através da exploração dos produtos ou serviços ofertados podem construir novos produtos e serviços que além de agregar valor conduzem a redução dos custos, aumentam a qualidade; garantem aos hotéis a participação no mercado de turismo, como também, podem auxiliar na obtenção da sustentabilidade econômica e na vantagem competitiva, desencadeando um novo campo de pesquisa para essa temática (Du, Leten & Vanhaverbeke, 2014). Nesse sentido, é importante ampliar as perspectivas de estudos já existentes e encontrar determinantes que possam compor a avaliação de desempenho com maior rigor (Sainaghi, 2010).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Desempenho Organizacional e Dimensões Multidimensionalidade**

O desempenho organizacional tem sido demandado sobre diversos aspectos, convertendo-se de um construto multifacetado e genérico para uma visão multidimensional. Nesse contexto, considera-se que pesquisadores de divergentes áreas e linhas de estudos estratégicos se deleitaram nesse tema, buscando detectar o caminho mais viável a ser seguido pelos gestores na busca da melhor performance e posicionamento das empresas, pois a avaliar o desempenho de um firma é fundamental para gestão (Canonico et al. (2015).

No percurso para execução dessa pesquisa foram realizadas buscas em periódicos nacionais e internacionais sobre estudos relacionados a desempenho organizacional em termo multidimensional, sendo detectadas, em ordem cronológica, as seguintes pesquisas: Tipologias e taxonomias e Medidas (Thach & Axinn, 1994); Avaliação da medição de desempenho (Matthyssens & Pauwels, 1996); Conceitos de desempenho para gestores (Madsen, 1998); Avaliação e críticas de medidas de desempenho (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000) Abordagem multidimensional da mensuração do desempenho (Carneiro, Silva, Rocha & Hemais, 2007); Práticas de medição de desempenho (Richard et al., 2009); Modelo conceitual multidimensional (Matitz & Bulgacov, 2011); Avaliação multidimensional do desempenho organizacional: Integrando *Balanced Scorecard* e *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Lee et al, 2012); Formulação de modelo com base multidimensional (Abadi et al., 2012); Modelo de desempenho inovador (Lee et al., 2012); Classificação dos indicadores de mensuração do desempenho (Pnevmatikoudi & Stavrinoudis, 2016); Avaliação Multidimensional do Desempenho do Setor Público (Gutacker & Street, 2018); Avaliação abrangente e multidimensional do desempenho da sustentabilidade corporativa no segmento de bancos (Aras, Tezcan & Furtuna, 2018), Modelo de avaliação multidimensional para a complexidade de destinos turísticos (Sainaghi et al., 2019).

Baseado nos estudos citados sobre desempenho organizacional em termo multidimensional percebe-se que a natureza da multidimensionalidade na medição do desempenho é direcionada para aumentar a atenção da clientela, como também que devidos aos cenários e ambientes empresarias turbulentos elevaram o crescimento de pesquisas com

organizações e referente aos estudos citados, segue o Quadro 1, que abordará conceitos e a importância do uso de modelos multidimensional para capacidades turísticas.

Tabela 1: Visão de desempenho organizacional multidimensional

<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL</b>	<b>AUTORES</b>
A multidimensionalidade está relacionada à adequação das dimensões, variáveis e características do processo.	Bailey (1994)
Pesquisadores adotam nomes exclusivos para rotular as medidas de desempenho, mas considera que as medidas de desempenho devem ser agrupadas em categorias, representando escalas a multidimensionalidade.	Thach e Axinn (1994), Matthyssens e Pauwels (1996) e Madsen (1998).
Através da análise de estudos empíricos sobre medidas de desempenho, percebe-se uma defesa para utilização de medidas multidimensionais que auxiliem na tomada de decisões em diferentes níveis.	Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000).
Na intenção de contribuir com o avanço de pesquisas sobre avaliação de desempenho, esse estudo sintetiza um esquema conceitual de performance multidimensional.	Carneiro, Silva, Rocha e Hemais (2005; 2007).
Defendem o uso de medidas multidimensional, evitando aplicação de métricas com pouca cobertura em relação à amplitude e profundidade de construtos.	Richard et al. (2009).
A multidimensionalidade do conceito de desempenho é primordial, onde estudos dessa natureza buscam atributos ou características do conceito a serem consideradas.	Matitz e Bulgacov (2011)
Ilustração crítica da aplicação em um ambiente de negócios real e abordagem integrada em dois referenciais teóricos - a multidimensional perspectiva de desempenho BSC e o ranking multidimensional de alternativas de decisão AHP para comparar o desempenho de subunidades em uma firma.	Bentes et al. (2012)
É importante empregar metodologias multidimensionais de apoio à tomada de decisão.	Souza et al. (2011) e Bentes et al. (2012).
Avaliar desempenho faz parte da estratégia organizacional onde uma abordagem multidimensional na integração de opiniões para análise de dimensões torna-se relevante.	Abadi et al. (2012), Lee et al. (2012) e De Castro et al. (2016)
A maioria dos estudos analisados mede o desempenho em uma visão estreita e com pequenos indicadores.	Pnevmatikoudi e Stavrinoudis (2016)
Defendem a aplicação de critérios de dominância no desempenho multidimensional em firma do setor público.	Gutacker e Street (2018)
Investigam práticas multidimensionais de sustentabilidade corporativa para estabelecer um modelo de desempenho.	Aras; Tezcan; Furtuna (2018); Benner (2020)
A medição de desempenho multidimensional traz diversos benefícios para firma no momento da tomada de decisão.	Sainaghi et al. (2017; 2019)

Fonte: Autores (2020).

A tendência é estudar a avaliação de desempenho com abrangência multidimensional alinhada a alguma teoria. Nesse sentido temos a visão de Matitz e Bulgacov (2011) que surge o desenvolvimento de métricas que dêem conta do conceito da multidimensionalidade do desempenho. Para Bititci et al., (2015) existe a oportunidade para avançar em novas perspectivas sobre o tema e a integração de indicadores para identificar um valor global de desempenho e o alinhamento com novos construtos. Conforme Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr. e Corrêa (2016) a importância de desempenho organizacional não se limita ao encontro de uma conceituação em buscas teóricas ou metodológicas, mas em uma possibilidade de operacionalização de estratégias que forneça informações fidedignas para apoio à decisão.

A multidimensionalidade do conceito de desempenho está sendo historicamente pesquisada e reconhecida como uma das principais características da avaliação de desempenho. Richard et al. (2009) defendem que a natureza multidimensional do conceito de

desempenho organizacional pode ser entendida e apontada para distanciar-se de métricas simples e que não oferecem amplitude intrínseca ao construto.

A abordagem multidimensional sendo analisando sob a ótica do ponto de vista conceitual, pode-se considerar como um recurso de apoio aos pesquisadores com relação aos conceitos complexos existentes; já do ponto de vista prático, sua principal utilidade seria a possibilidade de visualização das diversas alternativas, vantagens e desvantagens dentro das organizações para analisar todas as dimensões, investigando seus resultados para detecção de eventuais áreas de menor performance com intuito de aprofundar ações corretivas nas fragilidades encontradas (Matitz & Bulgacov, 2011). Essa ideia também é condizente com uma concepção multidimensional de desempenho, já que pressupõe uma independência entre divergentes aspectos de modo que possa ter desempenhos fracos e fortes em áreas distintas (Hair et al., 2009).

Em conformidade com o estudo de Matitz e Bulgacov, (2011) apresentam-se atributos que foram detectados e aglomerados conforme semelhanças e distinções acerca da origem das dimensões da multidimensionalidade, sendo eles discutidos abaixo: (1) Aspectos Conceituais (atribuídos ao conceito): relacionam-se ao conceito agregado com variáveis por meio de inserção de índices e/ou indicadores; (2) Aspectos Formais (operacionalização do conceito morfológicamente): representa a natureza ou tipo de informações adotadas para mensuração do desempenho, como também o nível de dependência e disponibilidade da fonte dos dados, permitindo ao pesquisador aproximação e subjetividade com relação ao fenômeno em observação; (3) Aspectos Relacionais (operacionalização do conceito em termos relacionais): essa propriedade analisa os dados de uma pesquisa em nível organizacional, seja nacional ou internacional, observando com frequência o foco dos resultados.

Nesse contexto, sobre a visão do desempenho organizacional multidimensional, temos as considerações de Maas et al. (2016) onde asseguram que dimensões multidimensionais estimulam o pensamento integrado, incentivando os gestores a gerir dentro de uma visão estratégia e assim melhorar o desempenho sustentável da organização. Pnevmatikoudi e Stavrinoudis (2016) afirmam que os estudos precisam evoluir na linha da multidimensionalidade, pois estudos analisados adotam um número mínimo de indicadores.

## **2.2 Critérios de Avaliação de Desempenho no Segmento Hoteleiro**

O conceito de avaliação de desempenho evoluiu fundamentado em diversas Abordagens, Dimensões e Métricas ou Indicadores (Matitz & Bulgacov, 2011), onde a literatura apoia várias concepções para esses critérios que formulam modelos de desempenho, mas todos possuem a mesma finalidade, ou seja, atender, satisfazer e se adaptar as demandas dos diversos stakeholders envolvidos (interno e externo), como também à capacidade da firma de manter a sua permanência no mercado.

As abordagens são consideradas como perspectivas para sistemáticas de medição de desempenho holísticas e projetadas para empresas de hotelaria, turismo e lazer (Phillips & Louvieris, 2005). Na visão de Tribe (2010) abordagens são as perspectivas mais abrangentes, que englobam diversas dimensões auxiliando na análise organizacional da firma e oferecendo ampla visão das questões econômicas, financeiras, não-financeiras, culturais, sociais, mercadológicas, local, operacionais e ambientais, cadeias globais, entre outras.

A produtividade no desempenho de uma empresa está alinhada com a seleção, determinação ou estabelecimento de entradas e saída (Joppe & Li, 2016). E nesse contexto de entradas e saídas temos uma excessiva gama de indicadores que compõem a produtividade no turismo, entre eles: inovação nos processos e serviços; diferentes tipos de turistas; culinária; mobilidade; domínio de idiomas (Dos Anjos & De Abreu, 2009).

Para construção de uma métrica devem ser considerados todos os fenômenos sociais ligados ao contexto estudado, sendo essa métrica elaborada especificamente para o ambiente pesquisado, pois são delineados com base nas crenças, valores e percepções dos indivíduos e das empresas que influenciam essa construção (Valmorbida, Ensslin, & Ensslin, 2018). Portanto, a rede hoteleira pode selecionar abordagens adequadas à sua estratégia de gestão, sendo o desempenho o assunto central da gestão estratégica (Bititci et al., 2012) e atua como papel fundamental para muitas abordagens (Choong, 2014).

O conceito de medição do desempenho do turismo evoluiu dentro de uma série de perspectivas ou abordagens nas quais, de acordo com Sainaghi et al. (2017), temos as seguintes: Eficiência, Competitividade, Produtividade do Turismo e Medição de Desempenho. A eficiência é avaliada com base nos resultados produzidos por ações específicas, ou capacidades turísticas realizadas diariamente que serão conseqüentemente aprovadas ou não pelos usuários. Para tanto, considera-se que a competitividade está acompanhada dessa expansão e que a localidade turística está alinhada as capacidades específicas da firma para satisfazer as expectativas e necessidades dos turistas, sempre de forma eficaz e eficiente, como também conservando as próprias qualidades territoriais e auxiliando na melhoria do bem-estar da população local (Dall'ara, 2006). Nesse contexto, temos a localização, visto como uma forma de eficiência para o setor e um atrativo que afeta de forma positiva a vantagem competitiva (Lee et al., 2012).

No setor de hospitalidade, uma estratégia competitiva é uma estratégia pela qual uma firma apresenta e coloca em prática seus produtos e serviços, pois recursos diferentes influenciam no desempenho do hotel como diferencial, mesmo quando os hotéis estão em locais semelhantes ou sujeitos a mudanças ambientais. Por isso, Competitividade é um termo amplo e agrega muitos recursos que empresas do segmento hoteleiro podem reconhecer para alcançar a vantagem competitiva, tendo suas capacidades específicas como um diferenciador, mas, sobretudo os recursos humanos para poder colocar em prática essas capacidades, sendo o compromisso com a qualidade do serviço fator primordial para manter a competitividade e conseqüentemente a performance no segmento hoteleiro (Cheung, Kong & Song, 2014).

Com base no cenário atual, de constantes mudanças, se faz necessário alinhar os sistemas de medição de desempenho com esse crescente ambiente de turbulência, e no campo da hospitalidade não é diferente, firmas hoteleiras estão adotando métricas em buscas de resultados com dois fluxos de pesquisas: a determinação e a mensuração do desempenho. (Assaf & Agbola, 2014). Para Sainaghi et al. (2017), as pesquisas sobre sistemas de medição de desempenho precisam de aprofundamento para uma melhor descrição de suas características. Na literatura genérica de gestão, os estudos sobre Sistema de Medição de Desempenho (SMD) adotam várias perspectivas, que vão desde a teoria comportamental (Lipe & Salterio, 2000) à teoria de visão baseada em recursos (Fink, Marr, Siebe & Kuhle, 2005), além de fatores como ambiente, tecnologia, cultura e estratégia. Infelizmente, a literatura ainda não conseguiu fornecer informações concretas sobre quais os melhores determinantes do desempenho (Assaf & Agbola, 2014).

### **2.3 Capacidades Turísticas e Desempenho na Gestão Hoteleira**

O turismo vem sendo considerado uma das principais atividades econômicas que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de um país (Lugoboni, et al., 2013). Assim, os hotéis são empresas que ofertam serviços e/ou produtos com características próprias, entre as quais podemos citar: fornecimento de hospedagem; segurança; alimentação; serviços inerentes à atividade de acomodação; produtos que representam a cultura local; e pacotes de passeios (Serna et. al, 2018).

A hotelaria pode ser considerada como um segmento que constitui um elemento importantíssimo dentro da infraestrutura da atividade turística, tornando-se um dos pilares principais para o desenvolvimento e a fixação desse mercado. Nesse contexto, a importância que o turismo adquiriu para a economia é evidenciada pela intensificação da concorrência entre os destinos turísticos, o impacto da localização, que está atrelada a escolha de um país, cidade ou região como destino turístico, significando mais renda, emprego e receita fiscal para a localidade que recebe esses viajantes (Lado-Sestayo et al., 2016).

Portanto, as capacidades turísticas podem ser visualizadas como o controle e gestão dos potenciais internos e intrínsecos da firma em benefício do engrandecimento das ações de turismo, preparando-se para as ameaças e oportunidades (internas e externas) que lhe são apresentadas diariamente, pois são consideradas capacidades que a empresa possui de inovar e reagir melhor que seus concorrentes (Tece & Al-Aali, 2013).

Sousa (2014) afirma que o ato de empreender se destaca nos cenários acadêmicos e empresariais, no sentido de fomentar alternativas de mudanças econômicas, por meio da criação de novos empreendimentos que promovem a competitividade entre setores e a geração de vantagem competitiva para a economia. Dentro dessa visão, temos o segmento de hotelaria, sendo um potencial de desenvolvimento turístico local ou regional, e em função das suas capacidades e recursos disponibilizados podem impactar no crescimento e desenvolvimento regional, como também na valorização e inovação dos produtos e/ou serviços ofertados aos turistas.

Assim, o turismo é considerado uma atividade econômica em clara expansão no mundo, ao mesmo tempo em que tem sido alvo de muitas preocupações por parte de grupos empresariais e pesquisadores, pois se trata de uma excelente fonte geradora de empregos. Nas últimas décadas, o turismo aumentou aceleradamente (Von Bergner & Lohmann, 2014), exigindo dos gestores nova estrutura de operação e maior flexibilidade, contando e considerando com a rápida mudança no comportamento dos clientes e o desenvolvimento dos sistemas de informações, que pressionaram fortemente o setor. Toda essa mudança teve como consequência profunda a própria natureza das relações entre os as partes interessadas que operam no segmento hoteleiro (Alford & Clarke, 2009).

Para tanto, as hipóteses de investigação deste estudo, elaboradas a partir das concepções teóricas que alicerçam o modelo da pesquisa. A hipótese de que firmas em ambientes turbulentos e em crescimento dinâmico buscam a inovação e criação de produtos/serviços, ou melhor, do próprio negócio, assim como empresas em ambientes de hospitalidade (Carvalho, 2011) estão positivamente associadas com a abertura de novos negócios e com atividades renovadoras, evitando ambientes inóspito. Assim, chega-se ao cume do estudo, a qual Alvesson (2013) relata que o teste das hipóteses é uma fase prática de verificação para se compreender quais das suas construções mentais são confirmadas ou refutadas. Por isso, a tabela 2 reforça as relações entre as hipóteses derivadas da teoria e os objetivos específicos desenvolvidos para este estudo.

Tabela 2: Relação entre hipóteses desenvolvidas e objetivos específicos

<b>HIPÓTESES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>H1:</b> As capacidades turísticas se relacionam positivamente e significativamente com o desempenho dos hotéis.	Mensurar o relacionamento entre as capacidades turísticas e o desempenho multidimensional dos hotéis
<b>H2:</b> Há diferença estatisticamente significativa entre os portes dos hotéis em relação às capacidades turísticas.	Comparar o relacionamento entre capacidades turísticas e porte dos hotéis.
<b>H3:</b> Os efeitos das capacidades turísticas influenciam positivamente o desempenho multidimensional dos hotéis.	Avaliar o poder preditivo das capacidades turísticas em relação aos fatores que influenciam o desempenho multidimensional dos hotéis.

Fonte: Construído pelos autores (2020)

Seguindo com as análises e conforme dados apresentados na Tabela 2 onde aponta a distribuição das hipóteses com relação às capacidades turísticas existe diferença entre os hotéis de pequeno porte e os de médio porte; de pequeno e os de grande porte, mas não há diferenças entre hotéis de médio e grande porte, com relação às capacidades turísticas.

Com relação a Rotas das Emoções, e de acordo com Borges (2018) parte dos hotéis dos três estados opera suas atividades informalmente, o que limita o avanço de suas capacidades turísticas, e conseqüentemente o seu desempenho, pois dificulta inclusive seu acesso a órgãos, setores e mercados que possam ampliar seus serviços, sendo sua grande parte hotéis de pequeno porte ou de gestão familiar. Essas características (informalidades, gestão familiar) vão ao encontro do resultado dessa pesquisa com relação à diferença entre hotéis de pequeno e a compatibilidade com hotéis de médio e grande porte.

### 3. METODOLOGIA

O estudo adotou técnicas quantitativas (Malhotra, 2012) e qualitativas (Arghode, 2012), com base no levantamento de dados primários na busca de reconhecer e se aprofundar nos construtos relativos ao desempenho organizacional e as capacidades turísticas.

Em suma, este estudo possui um delineamento correlacional, ex-post-facto, cujo construto critério é o desempenho dos hotéis, ao passo que as capacidades turísticas são tidas como construto preditor. E em relação ao estudo qualitativo Merriam (2002) defende que estudos qualitativos abrangem várias formas de pesquisa na busca da compreensão e explicação de um fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural, onde adotou a co-ocorrência, que conforme Bardin (2011) é a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro numa unidade de contexto. Para efeitos didáticos e esclarecedores, o Tabela 3 apresentará uma síntese da estruturação da pesquisa.

Tabela 3: Proposta da estrutura da pesquisa

PESQUISA	TIPOLOGIA
Abordagem	Quantitativa e Qualitativa
Objetivo	Descritiva
Universo	Totalidade da população
Instrumento de Coleta dos Dados	Questionário
Técnica para a Coleta de dados	Survey
Análise dos Dados (Quantitativo e Qualitativo)	Quantitativo: <i>Statistical Productand Service Solution</i> (SPSS 21.0)
	Qualitativo: <i>The Qualitative Data Analysis &amp; Research Software</i> (ATLAS TI versão 7.5)

Fonte: Construída pela autora (2020)

Dentro do contexto da pesquisa, especificamente do lócus, temos, segundo o Ministério do Turismo (2014), que cita, no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções, que a dimensão territorial entre os três estados apresenta vantagens para o desenvolvimento do turismo e das próprias regiões, como, por exemplo: receitas e multiplicidade de atrativos turísticos naturais e culturais, entre os quais se destacam como seus maiores expoentes os Parques Nacionais dos Lençóis Maranhenses (Maranhão), do Delta do Parnaíba (Piauí) e de Jericoacoara (Ceará); a união de três estados e, precisamente, de 14 municípios; a cooperação (potencialidades e sinergias) desenvolvida entre os diversos agentes envolvidos; e as diversas oportunidades e possibilidades para o desenvolvimento turístico que oferece os três estados (SEBRAE, 2017).

Tendo como universo os hotéis pertencentes à Rota das Emoções, sendo aplicado em sua totalidade, com auxílio do SEBRAE para envio do instrumento. O desenvolvimento dessa rota turística refletiu no avanço de cada região, com surgimento de novos negócios e o

fortalecimento das firmas já estabelecidas no território delineado na Rota das Emoções. Conforme portal do SEBRAE (2017), entre os anos de 2012 a 2015, a movimentação turística nessas regiões gerou recursos acima de R\$ 142 milhões e o crescimento e oficialização de 120% dos pequenos negócios relacionados à rota.

A estrutura do instrumento seguiu o modelo de Carvalho e Rossetto (2014), onde defende o levantamento ou *survey*. A escolha pela adaptação do instrumento para medir a EDT desse estudo, deu-se pelo alinhamento da pesquisa dos autores, onde objetivou construir e validar escalas de mensuração das dimensões de dinamismo, complexidade e munificência do ambiente percebido pelo gestor, sendo aplicada junto aos gestores de hotéis brasileiros e validadas com a utilização de técnica de análise fatorial.

A aplicação do questionário teve 310 respondentes (conforme Tabela 4), a maioria do sexo masculino (57,74%), os quais atuavam como gerente geral do hotel (60,97%), em média há 8 anos e cinco meses (Mín. = 4 meses; Máx. = 70 anos; DP = 7,34). Em relação ao hotel, estes se localizavam principalmente no estado do Ceará (52,26%), foram classificados como hotéis de médio porte (53,22%), com a área de atuação totalmente voltada para o lazer (53,23%), sendo um hotel independente (96,13%).

Tabela 4: Distribuição das variáveis de caracterização do respondente e do hotel

Variável	Níveis	f	%
Sexo do respondente	Masculino	179	57,74
	Feminino	131	42,26
Cargo do respondente	Gerente Geral	189	60,97
	Gerente Comercial	90	29,03
	Gerente Operacional	31	10,00
Estado em que o hotel se localiza	Ceará	162	52,26
	Piauí	78	25,16
	Maranhão	70	22,58
Porte do hotel	Pequeno	106	34,19
	Médio	165	53,22
	Grande	39	12,58
Área de atuação do hotel	Totalmente de Lazer	165	53,23
	Negócios e Lazer	85	27,42
	Predominantemente de Lazer	58	18,71
	Totalmente de Negócios	1	0,32
	Predominantemente de Negócios	1	0,32
Segmentação do hotel	Hotel Independente	298	96,13
	Hotel de Rede	12	3,87

Fonte: base dos dados da pesquisa (2020)

Para a construção do instrumento referente às dimensões e variáveis do desempenho multidimensional, considerou-se que os indicadores de desempenho atuais são sintéticos, sendo que a hotelaria, lócus dessa pesquisa, possui características modernas, e assim, necessita de sistemas de operação multidimensional. Na visão de Hair et al. (2009), a análise por dimensões é uma forma de investigar os padrões revelados pelo instrumento indicando um diagnóstico aparatoso, pois investiga os perfis obtidos e os agrupa em razão da semelhança, constituindo grupos com avaliações semelhantes em todo instrumento.

Na elaboração dos fatores descritos, na Tabela 4 baseou-se no estudo de Sainaghi (2010), onde resumiu os indicadores de desempenho utilizados no setor hoteleiro nos últimos 20 anos em três categorias: operacional (ocupação, satisfação do cliente e orientação de qualidade); operacional e financeira (lucro e volume, lucro e qualidade de serviço e lucro,

volume e satisfação do cliente); e desempenho financeiro (índices financeiros, preços de ações, e margens financeiras).

Considerando as características dos dados levantados, nesta subseção serão apresentadas as técnicas de análise de dados empregadas. Seguindo os construtos e etapas, apresentando os resultados e as discussões subjacentes da análise multidimensional dos construtos - Desempenho e Capacidades Turísticas - e as contribuições teórica sobre os contextos dos hotéis da Rota das Emoções.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com relação a Rotas das Emoções, e de acordo com Borges (2018) parte dos hotéis dos três estados opera suas atividades informalmente, o que limita o avanço de suas capacidades turísticas, e conseqüentemente o seu desempenho, pois dificulta inclusive seu acesso a órgãos, setores e mercados que possam ampliar seus serviços, sendo sua grande parte hotéis de pequeno porte ou de gestão familiar. Essas características (informalidades, gestão familiar) vão ao encontro do resultado dessa pesquisa com relação à diferença entre hotéis de pequeno e a compatibilidade com hotéis de médio e grande porte.

Conforme ensinamentos de Silveira-Martins e Zonatto (2016) sobre capacidades turísticas, os mesmos consideram que as capacidades podem auxiliar a gestão na virtualidade das ações internas da empresa em prol do desenvolvimento e vantagem competitiva dos hotéis. Para tanto, os hotéis de pequeno porte podem se igualar aos demais hotéis, pois claramente o conceito de capacidade turística não delimita e nem exclui o porte de hotel, sendo uma ferramenta de gestão para empresas do segmento de turismo (Teece & Al-Aali, 2013).

Para tanto podemos relatar baseado na Tabela 4 que a correlação de ECT Total com o fator da 1ª dimensão - Cliente e Mercado - é positiva e estatisticamente significativa ( $r = 0,49$ ;  $p < 0,0001$ ). Silveira-Martins e Zonatto (2016) consideram relevantes estudos sobre capacidades turísticas para contribuição e influência sobre o desempenho das empresas, como também afirmam que as capacidades turísticas se relacionam positivamente com o desempenho dos hotéis. Nesse contexto, a dimensão cliente e mercado que está atrelado aos stakeholders na busca de alcançar a satisfação do cliente, e conseqüentemente o retorno financeiro. Para esse a referida dimensão demandou conhecer as estratégias e práticas desenvolvidas pelos hotéis para atingir o desempenho (Mello & Goldenstein, 2011).

Para confirmação dessa hipótese (H1), podemos considerar os ensinamentos De Castro Junior (2019) quando afirmam que as capacidades turísticas possuem resultados significativos com relação ao desempenho no segmento de hospedagem no que diz respeito a qualidade dos produtos e serviços ofertados aos turistas, envolvendo assim clientes (satisfação) e mercado (vantagem competitiva).

Seguindo com as análises, relatamos a correlação de ECT Total com o fator 2ª dimensão - Econômico e Financeiro - positiva e estatisticamente significativa ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,0001$ ). Para avaliação dessa etapa foram elencados os seguintes elementos: inputs, outputs, vendas, custos, entre outros itens relacionados à econômica de cada região do segmento hoteleiro. Esses itens ou elementos estão entre os que impactam no desempenho (Khatchatourian & Treter, 2010).

Para tanto, percebe-se que os hotéis possuem características que exigem dos gestores a necessidade de transformações e implantações de estratégias inovadoras para promover resultados econômicos e financeiros positivos, sendo necessário aperfeiçoar processos para

redução de custos, sem perder a qualidade, como também buscando o equilíbrio para garantir soluções sustentáveis do ponto de vista financeiro, econômico, social e ambiental (Borges, 2018) garantindo o desempenho organizacional e a vantagem competitiva. Portanto todas essas ações para alcançar o desempenho podem ser organizadas e relacionadas com aplicação das capacidades turísticas (Silveira-Martins & Zonatto, 2016) pelos gestores dos hotéis em meio a um ambiente volátil.

Com relação à 3ª dimensão que desvela a correlação de ECT Total com o fator - Gestão e Organização - se apresenta como positiva e estatisticamente significativa ( $r = 0,51$ ;  $p < 0,0001$ ). Essa dimensão envolve as capacidades e potencialidades de toda a equipe através da conciliação e cooperação entre os diversos agentes envolvidos no turismo. No alinhamento desse processo a cooperação entre a equipe é fundamental para o desempenho e potencialização dos resultados. Riederer, Baier e Graefe (2005) consideram que a inovação e o alinhamento dos processos para gestão e organização envolvem diversas áreas da empresa e principalmente a gestão de recursos humanos, onde relatam que um dos papéis do profissional de recursos humanos é orientar os gestores para cooperação de suas equipes.

Para a 4ª dimensão podemos relatar que a correlação de ECT Total com o fator - Sociedade em Geral - é positiva e estatisticamente significativa ( $r = 0,50$ ;  $p < 0,0001$ ). Essa dimensão contempla os benefícios que impactam positivamente nos hotéis através das políticas ambientais. A literatura de desempenho das empresas de turismo vai além de métricas financeiras tradicionais, onde consideram as questões de gestão alinhadas a ações ambientais (Wu, Lan & Lee, 2012; Sainaghi et al., 2017) em uma perspectiva relacionada ao meio ambiente e sustentabilidade econômica e financeira dos hotéis.

A segunda hipótese (H2) estabelece que há diferença estatisticamente significativa entre os portes dos hotéis em relação às capacidades turísticas. Para testar essa hipótese procedeu-se com uma série de análises de variância (ANOVA). Inicialmente foi comparado o escore total da EDT em relação ao porte dos hotéis, cujo resultado indica diferenças estatisticamente significativas [ $F(2, 307) = 124,00$ ;  $p < 0,0001$ ]. Para identificar entre quais portes estava localizada a diferença, procedeu-se com a realização do teste post hoc de Bonferroni, que indicou haver diferenças estatisticamente entre os três portes, na Tabela 4 é possível observar as médias dos grupos para os construtos avaliados. Em relação ao escore total da EDT, os hotéis de grande porte apresentam maior média, seguido pelos hotéis de médio porte e de pequeno porte.

Ademais, prossegue-se com a comparação entre os diferentes portes dos hotéis e os fatores da EDT. O resultado da ANOVA para a dimensão - Cliente e Mercado - é estatisticamente significativo [ $F(2, 307) = 102,25$ ;  $p < 0,0001$ ], e de acordo com o teste de post hoc (Bonferroni) há diferenças entre os três grupos ( $p < 0,0001$ ), sendo os hotéis de grande porte aqueles com maior média, seguidos pelo de médio e pequeno porte. Em relação a dimensão - Econômico e Financeiro - o resultado é o mesmo, ANOVA estatisticamente significativa [ $F(2, 307) = 76,95$ ;  $p < 0,0001$ ], com diferenças entre os três grupos ( $p < 0,0001$ ), onde os hotéis de grande porte apresentam maior média, seguidos pelo de médio e pequeno porte.

Em relação à dimensão - Gestão e Organização - a ANOVA também é estatisticamente significativa [ $F(2, 307) = 104,14$ ;  $p < 0,0001$ ], com diferença entre os três portes ( $p < 0,0001$ ), com os hotéis de grande porte apresentam maior média, seguidos pelo de médio e pequeno porte. Por fim, em relação a - Sociedade em Geral - se observa o mesmo

padrão, ANOVA estatisticamente significativa [ $F(2, 307) = 89,92; p < 0,0001$ ], diferenças entre os três portes ( $p < 0,0001$ ), em que os de grande porte apresentam maior média, seguidos pelo de médio e pequeno porte.

Em relação às capacidades turísticas, o resultado da ANOVA para a ECT também é estatisticamente significativo [ $F(2, 307) = 21,205; p < 0,0001$ ], porém o teste de post hoc de Bonferroni aponta diferenças apenas entre os hotéis de pequeno porte e os de médio porte ( $p < 0,0001$ ), bem como entre os de pequeno e os de grande porte ( $p < 0,0001$ ), ou seja, para as capacidades turísticas, não há diferenças entre hotéis de médio e grande porte ( $p = 0,72$ ).

A partir desses resultados é possível afirmar que a segunda hipótese (H2) postulada nesta tese foi corroborada, visto que há diferença estatisticamente significativa entre os portes dos hotéis, tanto para o desempenho, nas formas uni e multifatorial, quando para as capacidades turísticas.

Por fim, em relação aos hotéis de grande porte, as informações foram fornecidas principalmente por homens (56,41%), que atuavam como gerente geral do hotel (64,10%). Assim como os hotéis de médio porte, é possível observar uma concentração maior destes no Ceará (58,97%), atuando, em sua maioria, totalmente voltados ao lazer (56,41%), sendo hotéis independentes (94,97%).

Partindo desse contexto, o presente estudo trabalhou seguindo as sugestões de futuras pesquisas sobre a Evolução do BSC (Sainaghi, Phillips & D'angella, 2019); Avaliação de desempenho multidimensional (Matitz & Bulgacov, 2011); que trata da evolução das perspectivas do BSC; Capacidades turísticas que emerge das Capacidades Dinâmicas Como Forma De Vantagem Competitiva Para Segmento Hoteleiro (Sainaghi et al., 2017). Sainaghi et al. (2019) que abordam a importância do gerenciamento através de medidas de desempenho em uma natureza multidimensional para hotéis.

Atualmente esses hotéis de pequeno porte, de acordo com Borges (2018), possuem uma gestão pouco profissional refletindo na limitação da capacidade de gerenciamento, do pouco acesso aos negócios e mercado turístico, como também deficiência com relação às possibilidades de financiamento e novas tecnologias. Esse cenário dos hotéis de pequeno porte somando ao capital escasso, a infraestrutura de onde está localizado, ausência de incentivos das políticas públicas dificulta o empreenderem em capacidades turísticas. Tal abordagem sobre as causas do despreparo dos hotéis de pequeno porte serve para uma reflexão em conformidade com os hotéis de médio e grande porte, que de acordo com esse estudo possuem compatibilidade em relação à adoção de capacidades turísticas, e conseqüentemente ao seu desempenho, mesmo diante de um mercado volátil, e de alguns destinos indutores da Rota das Emoções.

É válido ressaltar, que os hotéis situados na Rota das Emoções, independente do porte, recebem todos os privilégios por igual, incentivos ou informações que o estado, município, órgãos públicos ou privados oferecem, mas conforme dados desta pesquisa são considerados insuficientes com relação ao tamanho do projeto, e conforme a visibilidade da ausência de ações concretas voltadas à melhoria dos serviços turísticos para o hotel, local e regional. Por outro lado, vale destacar que os hotéis do Ceará recebem maiores incentivos que os do estado do Maranhão e Piauí, conforme pesquisa junto aos gestores.

Dentro desse cenário, temos os hotéis de médio e grande porte, onde de acordo com essa pesquisa, possuem uma linha de trabalho padronizada, estratégias consolidadas, formalização junto aos órgãos competentes, capital de giro, gestão qualificada, cultura

enraizada de outros estados ou países, entre diversas características ou capacidades próprias, conseguindo assim está sempre um passo à frente (vantagem competitiva), e se integrarem com mais facilidade ao mercado econômico para introdução junto aos usuários dos hotéis de serviços e produtos com alta qualidade. Consequentemente alcançam o desempenho, conseguem usufruir e aplicar as capacidades turísticas, possuem vantagem competitiva e ficam fora da taxa de mortalidade. Ressalte-se a observância com relação a localização do hotel, e sua segmentação, onde são fatores dessa pesquisa que também impactam na negativamente para os hotéis de pequeno porte.

Diante desses resultados é possível afirmar que H3 foi corroborada, visto que os valores de beta são todos positivos e estatisticamente significativos. Diante disso, mesmo não sendo um objetivo anteriormente estabelecido, diante dos resultados da ANOVA e das regressões lineares, é pertinente avaliar se o porte do hotel modera a relação entre as capacidades turísticas e o desempenho.

Confere-se que as capacidades turísticas através das ações estratégicas que os hotéis executam impactam positivamente no desempenho dos hotéis, assim as capacidades turísticas explicam o desempenho. Nessa linha, Walsh, Lynch e Harrington (2011) consideram que essas estratégias podem ser as capacidades turísticas, sendo necessário, independente do porte do hotel, buscar diferentes formas de captar e fidelizar clientes, assim aumentando o desempenho organizacional do meio hoteleiro, fomentando a vantagem competitiva.

Normalmente os hotéis de grande e médio porte configuram-se como hotéis totalmente de turismo e lazer, possuem o hábito de aplicar as capacidades turísticas, dispõem de estratégias e metas organizacionais padronizadas, como também controle financeiro e estoque, taxa de ocupação definida, vida útil dos equipamentos e despesas. Alberca-Oliver (2014) relata que analisar a eficiência de hotéis é importante basear-se em dados microeconômicos com relação ao resultado econômico do hotel, pois essa eficiência está ligada ao tamanho do hotel, já as capacidades turísticas estão conectadas com as ações na gestão.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da tese foi analisar os efeitos das capacidades turísticas no desempenho multidimensional dos hotéis. Por tanto, foram propostos três objetivos específicos, conforme elencados a seguir.

Conforme resultados conferidos para o primeiro objetivo específico, as capacidades turísticas mostram-se como um mecanismo estratégico relevante para os gestores no momento da formulação, implantação e tomada de decisão, onde os hotéis devem se organizar mediante o mercado volátil que está inserido superando os obstáculos diários em busca de alcançar o desempenho do hotel e consequentemente desenvolvimento dos destinos turísticos.

Após a confirmação do relacionamento entre as capacidades turísticas e o desempenho multidimensional dos hotéis, tivemos o segundo objetivo específico da tese que tratou de comparar o relacionamento entre capacidades turísticas e o porte dos hotéis alinhado a seguinte hipótese (H2) há diferença estatisticamente significativa entre os portes dos hotéis em relação às capacidades turísticas. Com base nos resultados é possível afirmar que a segunda hipótese (H2) foi corroborada, visto que há diferença estatisticamente significativa entre os portes dos hotéis, tanto para o desempenho, como para as capacidades turísticas. Nesse contexto, a dimensão cliente e mercado que está atrelado aos stakeholders na busca de alcançar a satisfação do cliente, e o retorno financeiro. Para esse a referida dimensão

demandou conhecer as estratégias e práticas desenvolvidas pelos hotéis para atingir o desempenho dos hotéis (Mello & Goldenstein, 2011).

Partindo para o terceiro e último objetivo específico, que buscou avaliar o poder preditivo das capacidades turísticas em relação aos fatores que influenciam o desempenho multidimensional dos hotéis que foi alinhada a terceira hipótese (H3) os efeitos das capacidades turísticas influenciam positivamente o desempenho multidimensional dos hotéis. Assim, os modelos de regressão das capacidades turísticas predizendo o desempenho, ou seja, em todos os modelos testados é possível identificar a capacidade turística como preditor estatisticamente e significativo do desempenho do hotel. Nesse contexto, afirma-se que as capacidades turísticas impactam positivamente no desempenho dos hotéis, mas torna-se relevante perceber que as estratégias devem ser aplicadas independentes do porte do hotel, na intenção de alcançar o desempenho organizacional.

Para avaliação dessa etapa foram elencados os seguintes elementos: inputs, outputs, vendas, custos, entre outros itens relacionados à econômica de cada região do segmento hoteleiro. Esses itens ou elementos estão entre os que impactam no desempenho (Suárez, Ferrer & Suárez, 2008). Os hotéis possuem características que exigem dos gestores a necessidade de transformações e implantações de estratégias inovadoras para promover resultados econômicos e financeiros positivos, sendo necessário aperfeiçoar processos para redução de custos, sem perder a qualidade, como também buscando o equilíbrio para garantir soluções sustentáveis do ponto de vista financeiro, econômico, social e ambiental (Borges, 2018).

Ainda assim, vale ressaltar que tais dimensões, nesse estudo, Eficiência, Competitividade, Produtividade do Turismo e Medição de Desempenho, podem ser praticadas por meio das capacidades turísticas (que influenciam, comprovadamente, o desempenho organizacional de empreendimentos turísticos. De maneira geral, entende-se que dimensões, abordagens e capacidades turísticas atuam simultaneamente e em benefício do desempenho organizacional, pois os resultados quantitativos e qualitativos desse estudo revelam que os hotéis que adotam tais capacidades melhoram o desempenho organizacional e beneficiam desenvolvimento local e regional da Rota das Emoções.

Por isso, a dimensão Gestão e Organização envolvem as capacidades e potencialidades de toda a equipe através da conciliação e cooperação entre os diversos agentes envolvidos no turismo. No alinhamento desse processo a cooperação entre a equipe é fundamental para no desempenho e potencialização dos resultados. Para Riederer, Baier e Graefe (2005) consideram que a inovação e o alinhamento dos processos para gestão e organização envolvem diversas áreas da empresa e principalmente a gestão de recursos humanos, onde relatam que um dos papéis do profissional de recursos humanos é orientar os gestores para cooperação de suas equipes. A literatura de desempenho das empresas de turismo vai além de métricas financeiras tradicionais, onde consideram as questões de gestão alinhadas a ações ambientais (Wu, Lan & Lee, 2012) em uma perspectiva relacionada ao meio ambiente e sustentabilidade econômica e financeira dos hotéis.

Em síntese, esta tese trouxe contribuições que favorece a continuidade de futuras pesquisas junto à comunidade acadêmica, mas na intenção de obter insights para auxiliar tomadores de decisão que buscam diariamente a sustentabilidade do empreendimento através de estratégias sustentáveis, como também que possa ser ampliado o suporte teórico sobre desempenho multidimensional e capacidades turísticas. Ressalte-se ainda uma nova linha de estudo poderia ser relacionado às capacidades turísticas especificamente de cada do hotel e assim perceber qual dessas capacidades possui maior impacto no desempenho organizacional frente às diversidades de mercado

## Referências

- Abadi, E. E. N., Abadi, A. K. N., & Soltani, I. (2012). Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 2, n. 7, p. 354-372.
- Alford, P., & Clarke, S. (2009). Information technology and tourism a theoretical critique. *Technovation*, v. 29, n. 9, p. 580-587.
- Altin, M., Koseoglu, M.A., Yu, X., & Riasi, A. (2018). Performance measurement and management research in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 1172-1189.
- Alberca-Oliver, P. (2014). ¿ Incide el resultado contable y la dimensión empresarial en la eficiencia de las empresas hoteleras? *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12.2: 299-314.
- Alberton, A., Kieling, A.P., Lyra, F.R., Hoffmann, E.M., Lopez, M.P.V., & Stefano, S.R. Competencies for sustainability in hotels: insights from Brazil", *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0093>.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Aras, G., Tezcan, N., & Kutlu Furtuna, O. (2018). Multidimensional comprehensive corporate sustainability performance evaluation model: Evidence from an emerging market banking sector. *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.01.175.
- Assaf, A. G., & Agbola, F. W. (2014). Efficiency analysis of the Australian accommodation industry: a bayesian output distance function. *Journal of Hospitality & Tourism*, v. 38, n. 1, p. 116-132.
- Aznar-Crespo, P., Aledo, A., & Melgarejo-Moreno, J. Social vulnerability to natural hazards in tourist destinations of developed regions. *Science of The Total Environment*, v. 709, p. 135870, 2020.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bititci, U. S. et al. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International journal of production research*, v. 53, n. 10, p. 3062-3085.
- Bititci, U.S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, p. 305-327.
- Borges, V. de P. C. (2018). Rota das emoções: paisagem cultural e turismo no Polo Costa do Delta. *Cadernos de Geografia*, nº 37, pp. 81-97.
- Canonico, P. et al. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. *Measuring Business Excellence*, v. 19, n. 3, p. 7-21.
- Carneiro-Da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organizational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, v. 17, n. 2, p. 223-240.
- Carneiro, J., Silva, J. F., & Rocha, A. (2007). A critical analysis of measurement models of export performance. *BAR*, v. 4, n. 2, p. 1-19.
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro brasileiro*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil.
- Chang, R., & Morgan, M.W. (2000). *Performance scorecards measuring the right things in the real world*. New York: Jossey-Bass.
- Cheng, M. M., & Coyte, R. (2014). The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviours. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 119-130.
- Cheng, Tien-M. C., Wu, H., & Huang, Lo-M. (2013). The influence of place attachment on the relationship between destination attractiveness and environmentally responsible behavior for island tourism in Penghu, Taiwan. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 21, n. 8, p. 1166-1187.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 26, n. 8, p. 1162-1178, 2014.

- Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, v. 52, n. 14, p. 4174-4197.
- Dall'ara, G. (2006). *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale normativa, marketing, casi di eccellenza*. Halley: Matelica.
- De Castro Júnior, D. F. L. et al. (2016). Reflexos das capacidades mercadológicas no desempenho: hotelaria executiva. *FACES*, 15, 1.
- Driva, H., Pawar, K. S., & Menon, U. (2000). Measuring product development performance in manufacturing organizations. *International Journal of Production Economics*, v. 63, n. 2, p. 147-159.
- Dos Anjos, S. J. G., & De Abreu, A. F. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, v. 18, n. 2, p. 175-186.
- Du, J., Leten, B., & Vanhaverbeke, W. (2014). Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. *Research Policy*, v. 43, n. 5, p. 828-840.
- Ergün, E., & Tasgit, Y. E. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research*, 13.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, v. 58, n. 4, p. 78-96.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., & Kuhle, J. P. (2005). The future scorecard: Combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, v. 43, n. 3, p. 360-381.
- Ghizoni De Sousa, T. C. (2018). *Modelo de competitividade de destino turístico inteligente*. 2018. Disponível em: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream//tese\\_ghizoni\\_de\\_sousa.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream//tese_ghizoni_de_sousa.pdf). Acesso em: 09 de abril de 2020.
- Gutacker, N., & Street, A. (2018). Multidimensional performance assessment of public sector organisations using dominance criteria. *Health economics*, v. 27, n. 2, p. 13-27.
- Hair, J. F. et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Ivars I Baidal, J. A., Sánchez, I. R., & Rebollo, J. F. V. (2013). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm. *Tourism Management*, n. 34, p. 184-195.
- Joppe, M., & Li, X. P. (2016). Productivity measurement in tourism: The need for better tools. *Journal of Travel Research*, v. 55, n. 2, p. 139-149.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, p. 493-511.
- Khatchatourian, O., & Treter, J. (2010). Aplicação da Lógica Fuzzy para Avaliação Econômico-Financeira de Cooperativas de Produção. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, n. 1, p.141-162.
- Lado-Sestayo, R. et al. (2016). Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management*, v. 52, p. 405-415.
- Lee, S., Kim, W., Kim, Y. M., & Oh, K. J. (2012). Using AHP to determine intangible priority factors for technology transfer adoption. *Expert Systems with Applications*, v. 39, n. 7, p. 6388-6395.
- Lipe, M., & Salterio, S. (2000). The balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, v. 75, n. 3, p. 283-298.
- Lugoboni, L. F., Fontes, F. S., & Andrade, D. A. C. (2013). Avaliação de Desempenho Organizacional: medição de desempenho em hotéis do estado de São Paulo. In: *X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 10, Anais...São Paulo: ANPTUR.
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of cleaner production*, v. 133, p. 859-862.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Matitz, Q. R. S., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *RAC*, v.15, n. 4, p. 580-607.

- Matthyssens, P., & Pauwels, P. (1996). Assessing export performance measurement. In: Cavusgil, S. T., & Axinn, C. *Advances in International Marketing*. vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press, p. 85-114.
- Mello, G., & Goldenstein, M. *Perspectivas da Hotelaria no Brasil*. 2011. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2019
- Merriam, S. B., et al. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1.1: 1-17.
- Mondo, T. S., & Fiates, G. G. S. (2015). Qualidade de serviços em atrativos turísticos: um estudo da percepção dos turistas de Florianópolis – SC – Brasil. *Revista Turismo em Análise*, v. 26, n. 1, p. 112-137.
- Phillips, P. A., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement in the SME UK hospitality, tourism and leisure industry: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, v. 44, n. 2, p. 201-211.
- Pnevmatikoudi, K. et al. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research. *European Journal of Tourism Research*, v. 12, p. 82-98.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practices. *Journal of Management*, 35 (3), p. 718-804.
- Riederer, J. P., Baier, M., & Graefe, G. (2005). Innovation management—An overview and some best practices. *C-Lab report*, v. 4, n. 3, p. 1-58.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 22, n. 7, 920-952.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2017). Complexity traits and dynamics of tourism destinations. *Tourism Management*, v. 63, p. 368-382.
- Sainaghi, R. et al. (2019). Foundations of hospitality performance measurement research: A co-citation approach. *International Journal of Hospitality Management*, v. 79, p. 21-40.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & D'angella, A. (2019). Francesca. The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*, 76: 216-230.
- Serna, A. et al. (2018). Big Data and Service Quality: Barcelona's Hospitality and Tourism Industry. In: *Quality Services and Experiences in Hospitality and Tourism*. Emerald, p. 213-227.
- Silveira-Martins, E.; Zonatto, V. C. S. (2016). Proposição e validação de escala para mensuração de capacidade turística. *Revista Turismo em Análise*, v. 26, n. 4, p. 745-773.
- Sousa, A. M. R. (2014). *Construção de um Modelo Explicativo de Intenção Empreendedora para Estudantes Universitários*. 180 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR), PPGA, Fortaleza, Brasil.
- Suárez, H. B., Ferrer, M. A. L., & Suárez, H. A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, v. 14, n. 1, p. 88-109, Jan–Abr.
- Teece, David J., Al-Aali, A. Y., & Knowledge, B. Entrepreneurship, and Capabilities: Revising the Theory of the MNE. *Universia Business Review*, núm. 40, 2013, pp. 18-32.
- Thach, S., & Axinn, C. (2014). Redefining export success: not which measures, but why measure. In: *Consortium for International Marketing Research Conference*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Tribe, J. (2010). *Strategy for tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21.3: 339-360.
- Von Bergner, N. M., & Lohmann, M. (2014). Future challenges for global tourism: A Delphi survey. *Journal of Travel Research*, v. 53, n. 4, p. 420-432.
- Walsh, M., et al. (2011). *A Capability Based Framework for Tourism Innovativeness..*
- Wu, W.-W., Lan, L.W., & Lee, Y.-T. (2012). Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis. *Tourism Management Perspectives*, v. 4, n., p.198-206.