



CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS NO MUNICÍPIO DE GRAMADO-RS NO ANO DE 2020

*CHARACTERIZATION OF HOTEL COMPANIES IN THE CITY OF GRAMADO-RS
IN THE YEAR 2020*

Maguil Marsilio - UCS*¹

Palavras-Chave	Resumo
<p>Turismo. Hotelaria. Gramado. Hotéis. Empresas Hoteleiras. Caracterização de Amostra de Pesquisa. MEE</p> <div data-bbox="167 1272 405 1532" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>ISSN 2594-8407</p><p>Licenciada por <i>Creative Commons</i> Atribuição Não Comercial/Sem Derivações / 4.0/</p></div>	<p>O município de Gramado-RS possui grande relevância no cenário turístico do Brasil, sendo um dos principais destinos turísticos. O fenômeno da pandemia do Corona Vírus (Covid-19) interferiu negativamente em todo o Turismo global, principalmente na hotelaria. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a caracterização das empresas hoteleiras na localidade no ano de 2020. A pesquisa ocorreu nos meses de fevereiro a junho de 2021 e obteve um total de 274 respostas entre 36 hotéis diferentes. A caracterização das empresas hoteleiras apresenta dados relevantes quanto ao porte dos hotéis, perfil dos respondentes, e dados comparativos entre os anos de 2019 e 2020 para indicadores de desempenho como diária média, ocupação média e RevPar. Os elementos metodológicos deste trabalho; ao abordar o campo de estudo, universo de pesquisa, elementos da coleta de dados e descrição da caracterização da amostra; podem contribuir com pesquisas acadêmicas na área do Turismo e da Hospitalidade. A sintetização dos procedimentos voltados para a utilização de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), como procedimentos estatísticos, tratamento dos dados e passos para validação de modelos teóricos baseados em MEE, também constitui outra contribuição importante.</p>



Keywords	Abstract
<p><i>Tourism. Hospitality. Gramado. Hotels. Hotel Companies. Research Sample. Characterization. SEM</i></p> <div data-bbox="165 824 413 1178" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Submetido em: 16/11/2021 Aprovado em: 04/01/2022 Publicado em: 30/08/2022</p><p>Editor: Izac Bonfim</p></div>	<p><i>The municipality of Gramado-RS has great relevance in the tourist scenario in Brazil, being one of the main Tourist destinations. The phenomenon of the Corona Virus (Covid-19) pandemic has negatively interfered with all global Tourism, especially in the hotel industry. The present work aims to present the characterization of hotel companies in the locality in the year 2020. The survey took place from February to June 2021 and obtained a total of 274 responses from 36 different hotels. The characterization of hotel companies presents relevant data regarding the size of hotels, profile of respondents, and comparative data between the years 2019 and 2020 for performance indicators such as average daily rate, average occupancy and RevPar. The methodological elements of this work; when approaching the field of study, research universe, elements of data collection and description of sample characterization; can contribute to academic research in the field of Tourism and Hospitality. The synthesis of procedures aimed at the use of Structural Equation Modeling (SEM), such as statistical procedures, data processing and steps for validating theoretical models based on SEM, is also another important contribution.</i></p>

<p>Como Citar: Marsilio, M. (2022). Caracterização das empresas hoteleiras no município de Gramado – RS no ano de 2020. <i>Ateliê do Turismo</i>. Campo Grande – MS, 6(2), 161-186, jul - dez</p>
--



INTRODUÇÃO

O setor de viagens, Turismo e Hospitalidade é um setor-chave para o desenvolvimento econômico e a criação de empregos em todo o mundo, historicamente com índices superiores à média geral dos setores econômicos (WTTC, 2020). O fenômeno da pandemia do Corona Vírus (Covid-19)ⁱ interferiu negativamente em todo o Turismo global, principalmente na hotelaria (Škare, Soriano & Porada-Rochón, 2021). Tornou-se relevante investigar como ocorre o desempenho das empresas hoteleirasⁱⁱ (Beni, 2008), de modo a verificar se, por meio das capacidades dinâmicas (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2014), há efetivamente o desenvolvimento de vantagens competitivas que possam ser sustentadas (Winter, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000; Teece, 2007, 2009, 2014; Wang & Ahmed, 2007).

O estudo do comportamento da gestão nas empresas hoteleiras contribui para o desenvolvimento teórico característico da atividade turística (Beni, 2008; Moesch, 2013; Beni & Moesch, 2017). A teoria das capacidades dinâmicas fornece elementos para a construção de melhores estratégias de gestão, podendo prover o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para empresas hoteleiras, corroboram Collis (1994), Zollo e Winter (2002), Winter (2003), Teece, Pisano e Shuen (1997), Vasconcelos e Cyrino (2000), Teece (2007; 2009; 2014), Wang e Ahmed (2007), e Pavlou e Sawy (2011).

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a caracterização das empresas hoteleiras no município de Gramado-RS no ano de 2020, a partir de dados extraídos do desenvolvimento de tese de doutoradoⁱⁱⁱ do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade (PPGTURH) da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O trabalho também busca contribuir para a construção de metodologia de pesquisa, amostragem, coleta de dados, caracterização de amostra de pesquisa, e indicar processos para a utilização de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A pesquisa acadêmica busca compreender fenômenos do cotidiano das pessoas, ou seja, o homem tem necessidade de entender melhor o meio em que vive e, quando não consegue, cria mitos e lendas (Köche, 2011). Nesse sentido, Köche (2011, p. 44) acrescenta que o motivo básico para a investigação científica está “(...) na sua curiosidade intelectual, na necessidade de compreender o mundo em que se insere e na de se compreender a si mesma”. Para Dencker (2001), o método de pesquisa indica o que será feito, e a técnica apresenta como será feito. Para tanto, a exposição de informações para estruturação de pesquisas acadêmicas auxilia no fortalecimento dos processos de construção de saberes (Hair Jr. et al., 2009; Byrne, 2010; Kline, 2011; Malhotra, Birks, & Wills, 2012; Neves, 2018). Entretanto, o delineamento de pesquisa científica possui desafios de metodologia, dificuldades de formação de amostras e de coleta de dados em pesquisas na área do Turismo e da Hospitalidade (Volo, 2019).



Em pesquisa em bases de dados de grande relevância acadêmica, tanto nacionais^{iv} e internacionais^v, não foram encontrados artigos que abordem resultados sobre a pesquisa no município de Gramado e que contemplem coleta de dados ou caracterização da amostra de pesquisa em seus títulos. Tampouco que contenham todas as palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Gramado, Hotéis, Empresas Hoteleiras, Caracterização de Amostra de Pesquisa, e MEE.

A seguir é apresentado o tema de pesquisa que buscou investigar o comportamento das empresas hoteleiras e a relação com as capacidades dinâmicas. Posteriormente, é exposto o campo de estudo e a amostra de pesquisa no município de Gramado-RS. Em consequente é apresentada a coleta de dados e suas peculiaridades. Após, se apresenta a caracterização da amostra pesquisada, e por fim as considerações sobre este trabalho.

TEMA DA PESQUISA

A busca pelo tema de pesquisa exige do pesquisador um olhar sobre as diversas concepções acerca do Turismo, para que consiga formar o seu próprio sistema de confiança e racionalização (Bourdieu, 2004; Nechar, 2011; Moesch, 2013). Considera-se que o Turismo é uma atividade que tem como uma de suas características a troca de experiências nas relações humanas por meio da hospitalidade, uma vez que essa surge como elemento diferenciador nas interações que ocorrem no fenômeno turístico (Beni, 2008; Perazzolo, Santos, & Pereira, 2013). Dentro da distribuição dos serviços/produtos^{vi} turísticos, com toda sua complexidade (Beni & Moesch, 2017), o setor de meios de hospedagens tem como base a hospitalidade comercial (Castelli, 2010, 2016; Duque, 2014), ou, em outras palavras, a gestão de serviços de hospitalidade (Mullins, 2009; Petrocchi, 2007; Morrison, 2012).

Empresas hoteleiras atuam na gestão de serviços de hospitalidade, o que torna relevante estudar como ocorre a relação de desempenho dos hotéis (supostamente positiva^{vii}), por meio da teoria das capacidades dinâmicas, utilizando o modelo teórico da estrutura lógica de Teece (2014). Além deste, outros elementos são utilizados para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que podem configurar a construção de uma vantagem competitiva sustentável (Winter, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000; Teece, 2007, 2009, 2014; Wang & Ahmed, 2007).

Para aprimorar o estudo sobre a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das empresas hoteleiras, bem como para adequar a mensuração, diversos indicadores de desempenho do setor hoteleiro foram incorporados, conforme estudos de Cooper, Shepherd e Westlake (2001), Mullins (2009), Hayes e Minemeier (2005), Petrocchi (2007), Brasil (2010), Morrison (2012), Castelli (2003, 2016), FOHB (2019) e SBCLASS (2020).

O modelo de estudo proposto buscou verificar a relação das variáveis e o teste das hipóteses criadas, formadas a partir do referencial teórico. Este pressuposto conduz para a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) (do inglês *Structural Equation Modeling*



– SEM), que consiste em uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral, muito usada em estudos nas Ciências Humanas e Sociais (Neves, 2018). A MEE combina análise fatorial e regressão múltipla, dentre outros processos estatísticos (Hair Jr. et al., 2009; Byrne, 2010; Kline, 2011; Malhotra, Birks, & Wills, 2012; Neves, 2018).

Ao comparar os estudos sobre o Turismo que utilizem a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (Neves, 20218) com outras áreas de conhecimento, como a Administração, por exemplo, é possível observar que há menos produções científicas utilizando esta técnica de pesquisa, por ser uma área de conhecimento recente e em constante transformação (Benckendorff & Zehrer, 2013). Nesse sentido, faz-se necessário investigar o comportamento da gestão dos empreendimentos turísticos pela sua relevância social e econômica (WTTC, 2020) utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (Wilke, 2015; Neves, 2018), bem como por ser um campo de estudo e de gestão interdisciplinar e multidisciplinar (Molina, 2003; Panosso Netto, 2005; Beni, 2008; Moesch, 2013).

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

É possível observar a relevância de estudos sobre capacidades dinâmicas e Turismo, seja pela escassez de estudos (Meirelles & Camargo, 2014; Wilke, 2015; Galdo, 2016), ou pela relevância em pesquisar o desempenho das organizações (Winter, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000; Teece, 2007, 2009, 2014; Wang & Ahmed, 2007; Pavlou & Sawy, 2011) voltadas ao Turismo (Molina, 2003; Panosso Netto, 2005; Beni, 2008; Moesch, 2013; Beni & Moesch, 2017).

O design da investigação científica por meio de MEE pressupõe um tratamento dos dados coletados por processos estatísticos (Hair Jr. et al., 2009; Afifi; May; Clark, 2012), para posteriormente serem usadas técnicas de análise multivariada. Dentro da metodologia estatística de análise multivariada, se optou em utilizar a análise dos dados perdidos, ou *missings data*, observações atípicas, ou *outliers*, e por fim as análises relacionadas à distribuição dos dados e ao relacionamento entre as variáveis, com testes de normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade (Kline, 2011; Malhotra, 2012).

Após o tratamento dos dados por processos estatísticos, outros processos devem ser seguidos, uma vez que a MEE combina análise fatorial e regressão múltipla, dentre outros processos estatísticos (Byrne, 2010; Kline, 2011; West; Taylor; Wu, 2012). Por meio da MEE, é possível desenvolver construções teóricas que derivam constructos



latentes, os quais têm a sua relação testada por coeficientes de regressão ou coeficientes de trajetória entre variáveis observadas e/ou latentes (Neves, 2018). Dessa forma, o modelo de equações estruturais apresenta uma estrutura de covariâncias entre as variáveis observadas (Byrne, 2010; Kline, 2011; West; Taylor; Wu, 2012; Dal Bó, 2016).

As etapas para a modelagem de equações estruturais passam por: (1) desenvolvimento de um modelo teórico; (2) especificação do modelo de mensuração; (3) apresentação do “Diagrama de Caminhos” (*Path Diagram*) com as relações causais entre os constructos; (4) escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos; (5) seleção das medidas de ajuste do modelo; (6) validação individual dos constructos; e (7) Validação do modelo teórico, reespecificação do modelo teórico (se necessário), e interpretação dos resultados com as respectivas conclusões (Dal bó, 2016; Marsilio, 2021).

As proposições teóricas são o ponto inicial para a formação da argumentação analítica, principalmente para gerar sustentação e/ou contraponto aos comportamentos investigados (Yin, 2015). A seguir serão apresentados os detalhes do campo de estudo e amostra de pesquisa. Em consequente as informações da coleta de dados com as suas peculiaridades, e por fim a caracterização da amostra de pesquisa, elemento central deste artigo.

CAMPO DE ESTUDO E AMOSTRA DA PESQUISA

O campo de estudo deste trabalho é o município de Gramado-RS, que possui relevância turística nacional e para o Rio Grande do Sul (Brasil, 2020). A localidade é pertencente ao Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede) Hortênsias e à Região das Hortênsias (FEE, 2019). Os municípios gaúchos que compreendem esta região são: Canela, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula (Convention, 2020). Já os que compreendem o Corede Hortênsias são: Cambará do Sul, Canela, Gramado, Jaquirana, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula (FEE, 2019). A Região das Hortênsias, de acordo com Ministério do Turismo (MTur) (Brasil, 2020), é um dos destinos mais visitados do estado e um dos melhores destinos brasileiros.

O Corede Hortênsias compreende uma população total de 140.542 habitantes com área de 6.257,6 km², taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais correspondente a 4,25%, expectativa de vida ao nascer de 73,21 anos, e coeficiente de mortalidade infantil de 9,80 por mil nascidos vivos (FEE, 2019). Tais dados são importante, principalmente em relação ao analfabetismo e à expectativa de vida, se comparados com outros municípios do Rio Grande do Sul ou de outros Estados da Federação (FEE, 2019). O Quadro 1 apresenta a comparação entre os dados de Gramado e de outros municípios relevantes para o Turismo com proporções diferenciadas:



Quadro 1

Características de Gramado-RS em relação a outros municípios

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

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IBGE (2019).

De acordo com o Quadro 1, é possível destacar que o município de Gramado tem poucos habitantes se comparado com capitais como Porto Alegre ou São Paulo. Entretanto, possui indicador de Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* alto, superior aos de Porto Alegre e do Rio de Janeiro-RJ. Em Canela, existe uma baixa no PIB *per capita*, apesar do município possuir 24% mais população do que seu vizinho (IBGE, 2019).

Mesmo com alto PIB *per capita*, Gramado provê um salário médio mensal dos trabalhadores formais de 2,5 salários mínimos e Canela de 2,4 salários mínimos, números similares entre os dois municípios que são limítrofes. Outro dado que se



destaca é a quantidade de urbanização de vias públicas, em que essas localidades não possuem mais de 25% das vias públicas urbanizadas, o que mostra um território ainda a ser explorado, seja pelo Turismo rural ou para expansão das cidades (IBGE, 2019).

Conforme dados do Convention (2020), na Região das Hortênsias, entre os municípios de Gramado e Canela, existe uma oferta turística farta, pois há mais de 90 atrações turísticas que possuem 92% de aprovação pelos turistas. Além disso, há entidades patronais que fortalecem a articulação empresarial do setor, como SindTur, *Convention* Gramado e Canela, Abrasel, Acic Canela, Cic Gramado e Secretarias Municipais de Turismo, dentre outras de apoio e de suporte ao desenvolvimento das atividades turísticas.

O Convention (2020) destaca os seguintes dados sobre os empreendimentos turísticos das Hortênsias: 90 atrativos turísticos diferentes; 21 mil leitos nas cinco cidades da região, sendo 14 mil leitos para hospedagens somente em Gramado; 170 hotéis e pousadas e 180 restaurantes nesta cidade; eventos para todos os períodos do ano; diversos locais para eventos que somados atendem mais de 200 mil pessoas; e mais de 400 eventos apoiados e captados pelo *Convention* Gramado e Canela no ano de 2018.

Gramado é marcado pelas colonizações alemã, italiana e portuguesa, que possuem traços culturais europeus presentes na hospitalidade e no Turismo. O município cresce e surge de uma pequena vila de 1875, mas é fundado em 15 de dezembro de 1955, pela Lei nº2.522, após ser emancipado de Taquara. É tradicionalmente conhecido como a “Suíça Brasileira” devido ao clima temperado, à arquitetura típica e às manifestações culturais (Gramado, 2021). O Turismo é a base da economia local e Gramado se orgulha de ser a segunda destinação turística mais procurada no país. Está localizado a 116 km da capital gaúcha, Porto Alegre, sendo facilmente acessível pelas rodovias RS-115 e RS-235. Possui como municípios limítrofes: Caxias do Sul (ao norte), Três Coroas (ao sul), Canela (a leste), Nova Petrópolis e Santa Maria do Herval (a oeste) (Gramado, 2021).

A partir do campo de estudo, ao analisar uma amostra de pesquisa dentro do universo escolhido, ela corresponde a uma parte do conjunto que a compõe e deve ser representativa do todo com o intuito de possibilitar a extrapolação dos resultados obtidos para todo o universo (Barbetta, 1994). O tamanho da amostra deve ser definido de forma clara, para garantir a cientificidade da pesquisa. Os cuidados com esta etapa do processo demonstram maior transparência e facilitam a reutilização dos dados por outros pesquisadores (Barbetta, 1994; Gil, 2009; Hair Jr. et al., 2009; Creswell, 2010).

O universo desta pesquisa restringiu-se aos hotéis localizados no município de Gramado, no estado do Rio Grande do Sul. Neste estudo, a análise sobre as empresas hoteleiras se dá com a pressuposição de concorrência pura, em que diversas empresas fornecem o mesmo produto/serviço e há um equilíbrio e/ou similaridade entre os preços (Kotler & Keller, 2006). Dessa forma, os selecionados devem atender às normas de classificação de quatro estrelas (Brasil, 2010; SBCLASS, 2020) a fim de serem similares na oferta dos serviços de hotéis padrão *middle scale*. A seleção dos hotéis que foram entrevistados levou em conta os critérios expostos no Quadro 2.



Quadro 1

Critérios de escolha dos participantes

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

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Conforme o Quadro 2, a seleção do universo de pesquisa (Yin, 2015) objetiva aproximar a coleta de dados ao tema principal de estudo. O critério de seleção dos hotéis leva em conta as premissas indicadas por SBCLASS (2020), corroboradas por Castelli (2005, 2016) e Petrocchi (2007). Entretanto, apenas três critérios foram selecionados para aumentar a amostra da pesquisa e para suprir a falta de utilização do sistema de classificação de hotéis proposta pelo SBCLASS (2020)^{viii}. Dessa forma, foram utilizadas as premissas de: (1) possuir mais que vinte e nove unidades habitacionais (UH, ou quartos) para não serem confundidos com pousadas; (2) possuir serviço de recepção vinte e quatro horas; e (3) possuir serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar.



Dentre todos os 41 critérios de classificação do SBCLASS (2020), há 21 critérios que distinguem os hotéis três estrelas dos hotéis quatro estrelas. No entanto, para supri-los, conforme proposto pelo SBCLASS (2020), a amostra seria restringida a pouco mais de cinco hotéis de grande porte, fato que reduziria significativamente a relevância da pesquisa quantitativa. Dessa forma, as premissas para escolha dos quarenta hotéis disponíveis em Gramado (Convention, 2020) foram:

- (a) estar localizado dentro do município de Gramado para favorecer a comparação entre as empresas, utilizando o conceito de concorrência perfeita (Las Casas, 2005; Kotler & Keller, 2006) e, principalmente, porque o olhar para a análise se dará a partir de seus recursos internos (Barney, 1991) e suas capacidades dinâmicas (Teece, 2014);
- (b) estar disponível em uma das fontes oficiais de acesso a hotéis no município de Gramado, quais sejam: *site* da Prefeitura (Gramado, 2021), do sindicato patronal (SindTur, 2021), ou do *Convention & Bureau Visitors* Gramado e Canela (Convention, 2020);
- (c) ter padrão 4 estrelas, ou *middlescale*, devido à obrigatoriedade de possuir mais serviços, tornando a gestão mais complexa, o que requer atenção a questões estratégicas (Petrocchi, 2007; Brasil, 2010; Castelli, 2016; SBCLASS, 2020).
- (d) possibilitar entrevistas com pessoas em cargos diferentes em cada hotel entre gestores e colaboradores para obter maior riqueza na comparação entre as respostas.

A complexidade da função de gerente geral na hotelaria pode ser analisada ao ser comparada com as ações da equipe (Hayes & Minemeier, 2005; Castelli, 2005; Petrocchi, 2007), o que pode indicar a existência de uma fluidez na comunicação e na execução de atividades diferenciadas, como inovação e aprendizado organizacional, indicando a formação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000, Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Teece, 2007, 2014).

A intenção da pesquisa era de entrevistar em torno de 40 hotéis com a média de 10 pessoas por empreendimento, o que poderia render 400 respostas^{ix}, as quais seriam avaliadas quanto à sua validade e à sua aptidão em relação à geração de capacidades dinâmicas (Teece, 2007). Entretanto, o total de respostas válidas foi de 274, com 36 hotéis diferentes participantes^x. Este número contribui para a relevância de uma pesquisa de caráter quantitativo (Cooper & Schindler, 2003) e também está acima de 250 respostas necessárias para verificação estatística de modelo de equações estruturais (Malhotra, Birks, & Wills, 2012). A partir desse detalhamento, a escolha do universo de pesquisa (Yin, 2015), que ficou restrito aos empreendimentos hoteleiros de Gramado, vai de encontro à estratégia de coleta e tabulação dos dados (Creswell, 2010), conforme se expõe a seguir.



COLETA DE DADOS E PECULIARIDADES

O cronograma das atividades efetuadas para a coleta dos dados é apresentado no Quadro 3. Foram destinados os meses de fevereiro de 2021 a abril de 2021 para execução das entrevistas. A coleta de dados foi executada em dias úteis dentro de cada mês, ou seja, entre a segunda-feira e sexta-feira de cada semana. Houveram entrevistas presenciais no município de Gramado-RS, outras por meio de telefone ou e-mail. Ao total foram dispostas 340 horas destinadas à coleta de dados.

Quadro 3

Cronograma da coleta de dados

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

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Inicialmente, a programação da coleta de dados estava estimada para ser feita em dois meses apenas. Entretanto, devido a diversos contratempos^{xi}, houve a necessidade de aumentar o período para cinco meses, conforme pode ser observado no Quadro 3. Dentre o total de 320 horas de trabalho na coleta de dados, houve 80 horas diluídas em



dois meses executadas por outro pesquisador^{xii} contratado para facilitar a coleta de dados.

Dentro da amostra, contatos de diferentes empreendimentos estavam errados nos dados disponíveis na Secretaria de Turismo de Gramado, indicando uma base de dados defasada para uma atividade relevante na localidade (Gramado, 2021). Outro desafio encontrado foi a pouca acolhida e adesão à pesquisa de forma voluntária. Para que fosse possível apresentar com clareza os objetivos da tese, os contatos por telefone facilitaram o caminho da coleta, embora tenha sido necessário retomar o contato com cada empreendimento hoteleiro frequentemente. Alguns empreendimentos demandaram mais de três contatos para que se chegasse à gerência. Durante as conversas, o posicionamento mais frequente é a desconfiança da pesquisa científica, denotando certa resistência para compreender a contribuição da produção acadêmica para o setor.

É possível indicar que é de responsabilidade do pesquisador ser capaz de apresentar o potencial de sua pesquisa e como ela será socializada para os participantes da coleta. Ainda assim, é importante revisitar o universo da amostra, especialmente quando se conta com a adesão voluntária, que não implica uma troca monetizada para a construção dos dados.

Ao receber os dados dos entrevistados (dados brutos), fizeram-se necessários processos específicos para a redução e a classificação dos mesmos (Neves, 2018), pois a estratégia de análise dos dados requer uma programação temporal das ações (Yin, 2015), bem como o uso de técnicas estatísticas (Akanime & Yamamoto, 2013). Dessa forma, se optou em trabalhar com medidas quantitativas para a análise dos dados, que se somam à Análise Multivariada de Dados (Cooper & Schindler, 2003). Os *softwares* IBM SPSS e AMOS^{xiii} de análise estatística de dados foram utilizados para facilitar os cálculos estatísticos. O *software* de apoio Microsoft Office Excel 2015 (programa integrante do pacote Office 2015 da Microsoft) auxiliou na tabulação dos dados, bem como na construção de gráficos que sintetizam os resultados. A seguir é exposta a caracterização da amostra, proveniente do tratamento dos dados coletados em campo.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para caracterização do perfil da amostra no questionário exclusivo aos gestores foi solicitada a quantidade de UHs disponível nos hotéis, com exclusão de participantes que possuíssem menos que 24 UHs^{xiv}. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos hotéis entrevistados conforme a quantidade de UHs.



Tabela 1

Quantidade de UHs das empresas hoteleiras

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

Fonte: o autor (2021)

Do total de hotéis respondentes, é possível observar na Tabela 1 que há uma pequena parcela com menos de 30 unidades habitacionais (UHs): seis ou 16,7%. A maior parcela de entrevistados possui de 31 a 89 UHs, que corresponde a 50,0% da amostra, mas há uma parcela relevante de 33,3% com mais de 90 UHs. As duas maiores parcelas, entre os hotéis entrevistados, mostram uma polaridade no tamanho dos empreendimentos hoteleiros, sem haver uma distribuição homogênea entre a amostra. Ao mesmo tempo, os hotéis com mais de 90 UHs podem indicar um aumento de equipamentos de grande porte para a Região das Hortênsias, o que é corroborado com as notícias dos novos lançamentos de empreendimentos hoteleiros (Panrotas, 2021)

No questionário aos gestores^{xv}, as perguntas efetuadas buscavam descobrir informações sobre o desempenho dos hotéis, a partir dos índices sobre a diária média, a ocupação média, e o RevPAR^{xvi}, entre os anos de 2019 e 2020 (Hayes & Minemeier, 2005; Boeger & Yamashita, 2006; Petrocchi, 2007; FOHB, 2019). Optou-se por solicitar respostas entre os dois anos devido à crise ocasionada pela pandemia do Coronavírus, uma vez que esta interferiu diretamente no desempenho dos empreendimentos turísticos no ano de 2020 (WTTC, 2020). Dessa forma, investigar dados do ano anterior se torna relevante para análise do comportamento dos hotéis e do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, mesmo em ambientes de constante mudança (Teece, 2014).

A Tabela 2 apresenta o comportamento da diária média dos hotéis nos anos de 2019 e de 2020. Inicialmente, é possível identificar que, no ano 2019, há 33 empreendimentos, ou 91,7% da amostra, com diárias médias entre R\$ 200,00 e R\$ 599,00. Para o ano de 2020, neste mesmo patamar de diária média, há um total de 31 hotéis que compõem 86,1% do total. Assim, houve uma saída de dois hotéis desta faixa, os quais tiveram a sua diária média reduzida, pois em 2019 havia apenas um (2,8%) com diária média até R\$ 199,00, mas em 2020 este número subiu para três hotéis (8,3%), possivelmente afetados pela crise no setor turístico que forçou a redução de preços.



Tabela 2

Diária média das empresas hoteleiras

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

Fonte: o autor (2021)

No outro extremo dos resultados expostos na Tabela 2, é possível verificar que apenas dois hotéis (5,6%) possuíam diária média acima de R\$ 800,00 em 2019, o que se manteve para 2020. Dessa forma, é possível estimar que a crise do Corona Vírus pode não ter interferido em segmentos de mercado para classes sociais mais altas e/ou para o Turismo de luxo. A maior parcela dos entrevistados, sendo 24 hotéis (66,7% da mostra) em 2019, e 23 hotéis (63,9% da amostra) em 2020, estão próximos da diária média do setor em 2018 no Brasil, que foi de R\$227,00 entre todos, mas de R\$ 292,00 para hotéis *middlescale*, com diárias médias entre R\$ 234,00 e R\$ 398,00 (FOHB, 2019).

A Tabela 3 apresenta dados sobre a ocupação média entre os anos de 2019 e 2020 e corrobora para a análise do comportamento apresentado pela Tabela 2 sobre a diária média. É possível observar que, em 2019, grande parcela dos hotéis entrevistados (30 ou 83,3% da amostra), tiveram 50% de ocupação ou mais, sendo que 12 hotéis (33,3% da amostra) tiveram mais que 70% de ocupação. Entretanto, este comportamento muda consideravelmente no ano de 2020, no qual 83,3% dos entrevistados tiveram até 49% de ocupação, sendo que mais da metade (55,6%) teve entre 30% e 49% de ocupação. É possível observar a mudança de ocupação entre 2019 e 2020 ocasionada pela crise do Coronavírus, que interferiu na diária média e na ocupação dos hotéis.



Tabela 3

Ocupação média das empresas hoteleiras

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

Fonte: a autor (2021)

A Tabela 3 também evidencia que, em 2019, não houve hotéis com menos de 30% de ocupação, o que demonstra um ano de alta demanda de hóspedes. Entretanto, em 2020, praticamente um terço da amostra (27,8%) teve até 29% de ocupação, o que pode expor a dificuldade enfrentada pelos equipamentos hoteleiros que operaram com constante prejuízo (WTTC, 2020), pois é comumente informado que o ponto de equilíbrio de hotéis gira em torno de 32% de ocupação a diárias médias rentáveis^{xvii}. A ocupação média do setor, em 2018, no Brasil, foi de 57,9% entre todos hotéis, sendo que para os *middlescale* com diárias médias entre R\$ 234,00 e R\$ 398,00 (FOHB, 2019) a ocupação média foi de 58,8%. Portanto, a maior parte da amostra teve ocupação média superior à média nacional em 2019, mas em 2020 esteve abaixo da média nacional de 2018, conforme FOHB (2020).

Na Tabela 4 há o detalhamento das respostas dos hotéis entrevistados quanto ao desempenho do RevPAR nos anos de 2019 e 2020, em que o comportamento dos dados está alinhado ao comportamento da diária média e da ocupação média das Tabelas 2 e 3. Inicialmente, é possível destacar maiores resultados que estão expostos na Tabela 4, em que, no ano de 2019, a maior parte dos entrevistados, 16 hotéis ou 44,4% da amostra, teve RevPAR acima de R\$ 201,00, e, em 2020 a maior parcela, 26 hotéis ou 72,2% da amostra, teve RevPAR entre R\$ 51,00 e R\$ 150,00, apresentando uma significativa redução.



Tabela 4

RevPar das empresas hoteleiras

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

Fonte: o autor (2021)

A Tabela 4 apresenta que, em 2019, a maior parte dos entrevistados, 31 hotéis ou 86,1% da amostra, tiveram RevPAR acima de R\$ 101,00. É possível verificar que tal ano proveu uma rentabilidade relevante à maior parte dos equipamentos hoteleiros. Em 2020, o comportamento desse índice dos hotéis muda bastante, no qual é possível observar que a maioria dos entrevistados, 29 hotéis ou 80,6% da mostra, tiveram RevPAR de até R\$ 150,00. Conforme dados do FOHB (2020), para o ano de 2018, a média de RevPAR para os hotéis no Brasil foi de R\$ 132,00, sendo que, para hotéis *middlescale* com diárias médias entre R\$ 234,00 e R\$ 398,00 (FOHB, 2019), foi de R\$ 172,00. Dessa forma, é possível observar que o comportamento do RevPAR dos hotéis entrevistados, entre 2019 e 2020, está alinhado ao comportamento da diária média e da ocupação média, refletindo as dificuldades enfrentadas no setor devido à crise do Coronavírus (WTTC, 2020).

No questionário sobre a utilização de capacidades dinâmicas voltado para todos os hotéis, líderes e liderados, a primeira pergunta era destinada a identificar o hotel participante, e a segunda, o nível hierárquico do respondente. Dessa forma, é possível evidenciar na Tabela 5 que, dentre as 274 repostas válidas, a média por hotel foi de 7,61 respostas, tendo o primeiro hotel com o maior número: 37 respostas, e, no outro extremo, três hotéis com apenas uma resposta.



Tabela 5

Respostas por hotel entrevistado

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

Fonte: o autor (2021)



A Tabela 5 também apresenta que os 10 primeiros hotéis tiveram uma participação de 66,1% no total de respostas da pesquisa, e o restante dos hotéis (20) correspondem a 33,9%. Este dado pode evidenciar a dificuldade em obter respostas das empresas hoteleiras, principalmente um número maior de respostas por hotel.

A Tabela 6 apresenta os níveis hierárquicos e a quantidade de respostas obtidas, sendo que 15 respostas, ou 5,5% da amostra, foram de respondentes de nível estratégico, como diretores, proprietários ou similares. Houve 31 respostas, ou 11,3% da amostra, de nível gerencial e/ou supervisão, para cargos que exercem liderança sobre outros funcionários. Por fim, a maior parcela dos respondentes é de cargos de atendimento e/ou operacional, com 228 respostas ou 83,2% do total. Dentre estes cargos de atendimento ou operacional estão: recepcionistas, camareiras, garçons, auxiliares administrativos, dentre outros (Petrocchi, 2007).

Tabela 6

Nível hierárquico dos respondentes

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

Fonte: o autor (2021)

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



CONSIDERAÇÕES

É possível inferir que o objetivo central de apresentar a caracterização das empresas hoteleiras no município de Gramado-RS no ano de 2020 foi alcançado.

O tema de pesquisa buscou expor a importância de estudos que envolvam empresas hoteleiras, capacidades dinâmicas, e desempenho organizacional, a partir do modelo teórico da estrutura lógica de Teece (2014). A soma de indicadores de desempenho do setor hoteleiro ao modelo teórico proposto para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pode auxiliar os hotéis na construção de uma vantagem competitiva sustentável (Winter, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000; Teece, 2007, 2009, 2014; Wang & Ahmed, 2007).

O detalhamento do campo de estudos apresenta que o município de Gramado-RS possui diversos diferenciais competitivos perante outros municípios, além de ressaltar a sua importância dentro do cenário turístico nacional. O delineamento da amostra indica sugestões para outros pesquisadores utilizarem em suas pesquisas, ao detalhar os critérios de escolha dos participantes (Quadro 2). As informações disponíveis na coleta de dados apresentam elementos para outros pesquisadores utilizarem como referência, bem como aponta peculiaridades e desafios encontrados durante a execução das entrevistas.

A caracterização da amostra de pesquisa evidencia informações de perfil dos entrevistados e também informações de indicadores de desempenho das empresas hoteleiras entre os anos de 2019 e 2020. Ao expor a quantidade de unidades habitacionais (UHs) por hotel entrevistado, quantidade de respostas por hotel entrevistado, e o nível hierárquico dos entrevistados, é possível identificar informações importantes quanto ao perfil dos entrevistados. Seja com hotéis de menor porte, onde 47,3% possuem menos de 59 UHs, ou seja, com hotéis de maior porte, no qual 33,3% possui mais de 90 UHs. Também é possível analisar que boa parte dos respondentes é de cargos operacionais (83,2%), além de identificar que dez hotéis correspondem a 66,1% do total das respostas. Os dados comparativos entre os anos de 2019 e 2020 sobre a diária média, ocupação média, e RevPar, apresentam uma contribuição importante ao registrar a diferença de desempenho nas empresas hoteleiras, principalmente devido à Pandemia do Corona Vírus, corrobora Škare, Soriano & Porada-Rochón (2021).

A sintetização dos procedimentos voltados para a utilização de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), como procedimentos estatísticos, tratamento dos dados e passos para validação de modelos teóricos baseados em MEE, também constitui uma contribuição importante. É possível indicar que os elementos metodológicos deste trabalho; ao abordar o campo de estudo, universo de pesquisa, elementos da coleta de dados e descrição da caracterização da amostra; podem contribuir com pesquisas acadêmicas na área do Turismo e da hospitalidade.

É possível indicar para futuros estudos a exposição de procedimentos metodológicos em diversos tipos de pesquisas acadêmicas para contextualizar e facilitar as pesquisas



de novos pesquisadores. É possível sugerir novos estudos que utilizem as técnicas de pesquisa voltadas para Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e empreendimentos turísticos, não somente empresas hoteleiras. E também é possível propor para novos estudos o aprofundamento e o refinamento de índices de desempenho para empreendimentos turísticos, inclusive empreendimentos hoteleiros.

REFERÊNCIAS

- Akanime, C. T. & Yamamoto, R. K. (2013). *Estudo dirigido de estatística descritiva*. 3. ed., São Paulo: Érica.
- Barbetta, P. A. (1994). *Estatísticas aplicadas às Ciências Sociais*. Florianópolis: UFSC.
- Barney, J. (mar. 1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benckendorff, P. & Zehrer, A. (2013). A network analysis of tourism research. *Annals of Tourism Research*, 43, 121-149.
- Beni, M. C. (2008). *Análise estrutural do Turismo*. 13. ed. São Paulo: SENAC.
- Beni, M. C.; Moesch, M. (2017). A teoria da complexidade e o ecossistema do Turismo. *Revista Turismo, Visão e Ação – RTVA*, Itajaí, 19(3), 430-457.
- Bourdieu, P. (2004). *Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico*. São Paulo: Edunesp.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2010). *Cartilha de Orientação Básica: hotel*. 2ª Edição. Brasília: Ministério do Turismo.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2020). Recuperado em 01 fevereiro, 2020, de www.Turismo.gov.br/.
- Boeger, M. A. & Yamashita, A. P. (2006). *Gestão financeira para meios de hospedagens: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade*. São Paulo: Atlas.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd edition. New York: Routledge.
- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira*. 9. ed., Caxias do Sul: EDUCS.
- Castelli, G. (2005). *Hospitalidade: na perspectiva da hotelaria e da gastronomia*. São Paulo: Saraiva.
- Castelli, G. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços*. São Paulo: Saraiva.
- Castelli, G. (2016). *Gestão hoteleira*. 2. ed., São Paulo: Saraiva.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Convention. (2020). *Convention & Visitors Bureaux Região das Hortênsias*. Convention Gramado e Canela. Recuperado em 01 fevereiro, 2020, de www.conventionbureau.com.br/.
- Cooper, C.; Shepherd, R.; Westlake, J. (2001). *Educando os educadores em Turismo: manual de educação em Turismo e hospitalidade*. São Paulo: Roca.



- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*, v. 7, Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Dal Bó, G. (2016). Proposição de valor, configuração de recursos, facilitação e cocriação de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes. 153 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2016.
- Dencker, A de F. M. (2001). *Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo*. 5. ed. São Paulo: Futura.
- Duque, J. M. (2014). Fragmentos para uma filosofia da hospitalidade. In: Santos, M. M. C.; Baptista, I. (Orgs.). *Laços sociais: por uma epistemologia da hospitalidade*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- FEE. (2019). *Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser*. Recuperado em 20 agosto, 2019, de <https://dados.fee.tche.br/>.
- FOHB. (2019). *Hotelaria em números: Brasil 2019*. Fórum de operadores hoteleiros do Brasil. Recuperado em 19 dezembro, 2019, de <http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>.
- FOHB. (2020). *Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil*. Recuperado em 19 novembro, 2021, de <http://fohb.com.br>.
- Galdo, A. M. R. (2016). *Capacidades dinâmicas para a inovação aberta: análise com base no capital intelectual*. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. 1. ed., São Paulo: Atlas.
- Google. (2021). *Mecanismo de busca de dados na internet*. Recuperado em 14 outubro, 2021, de www.google.com.br.
- Gramado. *Prefeitura Municipal de Gramado*. Recuperado em 2 outubro, 2021, de www.gramado.rs.gov.br/.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, D.K.; Ninemeier, J. D. (2005). *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- IBGE. (2019). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Recuperado em 01 julho, 2019, de www.ibge.gov.br/.
- IBM. (2021). *Por que escolher o software IBM® SPSS®?* Recuperado em 21 de agosto, 2021, de www.ibm.com/br-pt/analytics/spss-statistics-software.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3th edition. New York, NY: The Guilford Press.



- Köche, J. C. (2011). Entre o dogmatismo científico e o ceticismo: racionalismo histórico? In: Bombassaro, L. C. et al. (Orgs.) *Pensar sensível: homenagem a Jayme Paviani*. Caxias do Sul: Educus.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2005). *Administração de vendas*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K., Birks, D., & Wills, P. (2012). *Marketing research: applied approach*. 4. ed. New York: Pearson.
- Marsilio, M. (2021). A relação entre elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras: um modelo de mensuração. 213 f. Tese (Doutorado em Turismo e Hospitalidade) - Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2016.
- Meirelles, D. S. & Camargo, A. A. B. (dez. 2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *RAC*, Rio de Janeiro, 18, 41-64.
- Moesch, M. (2013). O lugar da experiência e da razão na origem do conhecimento do Turismo. *Cenário*, Brasília, 1(1), 8-28.
- Molina, S. (2003). O pós-Turismo. São Paulo: Aleph.
- Morrison, A. M. (2012). *Marketing de hospitalidade e Turismo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Mullins, L. J. (2009). *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. 4. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Nechar, M. C. (dez. 2011). Epistemologia crítica do Turismo: que é isso? *Revista Turismo em Análise*, 22(3).
- Neves, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Brasília: Enap.
- Panosso Netto, A. (2005). *Filosofia do Turismo: teoria e epistemologia*. São Paulo: Aleph.
- Panrotas. (2021). *Panrotas Editora*. Recuperado em 02 novembro, 2021, de www.panrotas.com.br/.
- Pavlou, P. A. & Sawy, O. A. E. (fev. 2011). Understanding the elusive black box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-271.
- Perazzolo, O. A., Santos, M. M. C., & Pereira, S. (2013). O acolhimento - ou a hospitalidade - como interface possível entre o universal e o local no contexto da mundialização. *Pasos (El Sauzal)*, 11, 45-55.
- Petrocchi, M. (2007). *Hotelaria: planejamento e gestão*. 2. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- SBCLASS. (2020). *Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagens*. Recuperado em 12 janeiro, 2020, de www.classificacao.Turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp.
- SINDTUR. (2021). *Sindicato da Hotelaria, Restaurantes, Bares, Parques, Museus e Similares da Região das Hortênsias*. Recuperado em 02 novembro, 2021, de www.sindturserragaucha.com.br.



- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2014a). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2014b). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Trivago. (2021). *Mecanismo de busca e comparação de preços de hotéis*. Recuperado em 02 novembro, 2021, de www.trivago.com.br/.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (dez. 2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Volo, S. (2019). Tourism statistics, indicators and big data: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 304-309.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wilke, E. P. (2015). *Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos*. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP.
- Winter, S. G. (out. 2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- WTTC. World Travel & Tourism Council. (2020). Recuperado em 20 janeiro, 2020, de www.wttc.org.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917-955.



Zollo, M. & Winter, S. G. (maio/jun. 2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- *1 Doutor em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul – UCS; Coordenador do Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul – Sede; Coordenador do Curso de Tecnologia em Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul – Hortênsias; Docente do Curso de Bacharelado e Tecnologia em Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul – UCS. E-mail: mmarsilio@ucs.br

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

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

ⁱⁱ Se optou em utilizar a nomenclatura de “empresas hoteleiras” para denominar hotéis, empresas hoteleiras e meios de hospedagens que se denominam como hotéis (O AUTOR, 2021).

ⁱⁱⁱ Tese de doutorado de Maguil Marsilio com o título: A RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FORMADORES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS: UM MODELO DE MENSURAÇÃO. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10151/Tese%20Maguil%20Marsilio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 01 jul. 2022.



^{iv} O portal de periódicos CAPES é um serviço oferecido à comunidade acadêmica por meio do Ministério da Educação (MEC) do Brasil e foi escolhido como principal indexador de revistas acadêmicas na área do Turismo. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>> Acesso em: 01 dez. 2021.

^v As bases de dados internacionais selecionadas para pesquisa foram: SAGE, EMERALD e SCIENCE DIRECT. Disponíveis em: <<https://journals.sagepub.com/>>; <<https://www.emerald.com/insight/browse/publications>>; e <<https://www.sciencedirect.com/>>. Acesso em: 01 dez. 2021.

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

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

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

^{ix} O objetivo inicial era de obter 400 respostas, mas com a crise da pandemia do Coronavírus, a maior parte dos hotéis estava operando com equipes reduzidas, muitos com um terço da equipe que atuava em períodos de demanda normal.

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

^{xi} Muitos hotéis estavam fechados no mês de fevereiro de 2021 devido à baixa na demanda ocasionada pela crise da pandemia do Coronavírus (MARSILIO, 2021).

^{xii} A coleta de dados pode contar com o auxílio da pesquisadora Jasmine Pereira Vieira, bacharel em Turismo e mestre em Turismo e Hospitalidade pela Universidade de Caxias do Sul, durante os meses de fevereiro e março de 2021 (<http://lattes.cnpq.br/5401942521008700>)

^{xiii} Os *softwares* IBM SPSS e AMOS oferecem análise estatística avançada, com ampla biblioteca de algoritmos de *machine learning*, análise de texto, extensibilidade de *software* livre, integração com big data, análise de modelos de equações estruturadas, e implementação perfeita dentro dos aplicativos. (IBM, 2021).

^{xiv} O objetivo inicial para o perfil dos entrevistados era de excluir hotéis que possuíssem menos que 30 UHs, pois poderiam ser enquadrados como pousadas e não como hotéis (SBCLASS, 2020). Entretanto, ao verificar a quantidade de UHs disponíveis nos hotéis entrevistados, nenhum abaixo de 30 UHs possuía menos que 24 UHs. Portanto, o número estipulado para corte da amostra foi reduzido para 24 UHs, com o intuito de ter mais hotéis participantes na pesquisa.

^{xv} O questionário aos gestores possuiu perguntas voltadas das o desempenho econômico dos empreendimentos hoteleiros entre os anos de 2019 e 2020. Estes dados se somaram ao questionário



geral sobre as capacidades dinâmicas enviado a todos, gestores e demais funcionários em diversos setores.

^{xvi} RevPAR é formado a partir da combinação de taxa de ocupação e da diária média. Este índice evidencia a ociosidade das UHs, pois utiliza todas as UHs do empreendimento, tendo incorporado o custo das UHs não utilizadas. É obtido a partir da divisão da receita líquida de hospedagem pelo total de UHs existentes (Boeger & Yamashita, 2006).

^{xvii} Conforme opiniões do mercado.