



O DESEMPENHO DO SETOR HOTELEIRO NA COMPETITIVIDADE DO DESTINO DE INHAMBANE, MOÇAMBIQUE

*THE PERFORMANCE OF THE HOTEL SECTOR IN THE COMPETITIVENESS OF
THE DESTINATION OF INHAMBANE, MOZAMBIQUE*

Maria Albertina Pinto Rodrigues Munguambe - UFRN *¹

Sonia Deolinda Lourenco Cossa - UFRN *²

Lissa Valéria Fernandes Ferreira – UFRN *³

José William de Queiroz Barbosa – UFRN *⁴

Palavras-Chave	Resumo
Desempenho turístico. Competitividade de destino. Setor hoteleiro. Inhambane-Moçambique.	Estudos evidenciam que a rede hoteleira pode ser relevante para a competitividade de um destino turístico. O município de Inhambane-Moçambique, por seu potencial turístico, exige uma análise mais apurada sobre como a estrutura hoteleira do local interfere em sua competitividade. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo analisar as influências do desempenho do setor hoteleiro na competitividade do município de Inhambane, Moçambique. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, na qual os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, aplicado presencialmente a 36 gestores de diferentes empreendimentos hoteleiros. Os dados foram analisados com auxílio da análise de conteúdo categorial. Os resultados mostraram que, em relação ao desempenho hoteleiro, que foi avaliado a partir do <i>Balanced Scorecard</i> , alguns aspectos têm índices satisfatórios, mas que precisam de observação mais apurada, e que outros apresentam índices baixos, necessitando de maior desenvolvimento por parte dos gestores responsáveis. Sobre a competitividade do destino, foram utilizados como base os indicadores do Relatório de Competitividade de Viagens e Turismo, evidenciando que o pilar de políticas de viagens e turismo e condições favoráveis apresentou maior quantidade de indicadores que recebem influência mais forte do desempenho hoteleiro.





Keywords	Abstract
<p><i>Touristic performance.</i> <i>Destination competitiveness.</i> <i>Hotel sector.</i> <i>Inhambane-Mozambique.</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Submetido em: 05/08/23</p> <p>Aprovado em: 06/10/23</p> <p>Publicado em: 16/10/23</p> <p>Editor: Izac Bonfim</p> </div>	<p><i>Studies show that the hotel industry can be relevant to the competitiveness of a tourist destination. The municipality of Inhambane-Mozambique, due to its tourism potential, requires a more in-depth analysis of how its hotel structure affects its competitiveness. In view of this, the present study aims to analyze the influences of the performance of the hotel sector on the competitiveness of the municipality of Inhambane, Mozambique. For that, a qualitative and quantitative research was carried out, in which data were collected through a semi-structured questionnaire, with open and closed questions, applied in person to 36 managers of different hotel enterprises. Data were analyzed using categorical content analysis. The results showed that, regarded to hotel performance, which was evaluated from the Balanced Scorecard, some aspects have satisfactory rates, although there is a need of accurate observation. It was also observed that others have low rates, requiring further development by the responsible managers. Regarding the competitiveness of the destination, the indicators from the Travel and Tourism Competitiveness Report were used as a basis, showing that the pillar of travel and tourism policies and favorable conditions presented a greater number of indicators that receive a stronger influence from hotel performance.</i></p>

Como Citar (APA):
Munguambe, M. A. P. R.; Cossa, S. D. L.; Ferreira, L. V. F. & Barbosa, J. W. de Q. (2023). O desempenho do setor hoteleiro na competitividade do destino de Inhambane, Moçambique. *Ateliê do Turismo*. 7 (2). 127 - 152, <https://doi.org/10.55028/at.v7i2.18655>



INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do turismo compreende o conjunto de atividades envolvidas no sistema de produção do produto/serviço turístico até a fase da sua distribuição no mercado consumidor. Esse processo envolve planificação e interação mútua entre os diferentes atores, de modo a garantir a qualidade do produto ou serviço ofertado (Paula, 2017). Nessa perspectiva, Pimentel (2020) argumenta que o produto turístico pode ser otimizado através de uma maior sinergia entre os componentes da cadeia produtiva, fazendo-se adequado aproveitamento das capacidades existentes.

Para Kozak, Baloğlu e Bahar (2009), a competitividade entre os destinos pode variar devido ao efeito da globalização. No presente estudo, adota-se a definição de Enrigh e Newton (2004), que enfatizam que a competitividade de um destino possui relação com a capacidade de atrair turistas e satisfazer suas necessidades e desejos. Alguns trabalhos já se propuseram a investigar o papel de diferentes elementos na competitividade dos destinos. Coelho (2015), por exemplo, analisou a importância dos atrativos, ressaltando que os gestores do local devem decidir como desenvolvê-los para os turistas, além de mensurar a atratividade do destino e utilizar ferramentas de gestão que sejam coesas. Por sua vez, a pesquisa de Vieira et al. (2019) destaca que a competitividade dos destinos é multidimensional, já que diferentes aspectos podem resultar em bons níveis de desempenho. Souza, Mendes-Filho e Buhalis (2020) investigaram o papel dos anúncios publicitários e constataram que eles aumentam os gastos dos viajantes, sobretudo para a escolha do destino, acomodações e restaurantes.

Entretanto, não se percebe a existência de muitas pesquisas considerando o desempenho do setor hoteleiro como fator que pode interferir na competitividade de uma localidade turística. Acredita-se que tal elemento da cadeia produtiva do turismo seja relevante para o desenvolvimento competitivo dos destinos, uma vez que o sucesso das redes hoteleiras pode determinar a competitividade do local (Ivanov & Ivanova, 2016; Mendieta-Peñalver et al., 2018). Além disso, analisar o desempenho dos hotéis é importante para delimitar quais práticas de gestão devem ser implementadas nos empreendimentos (Peixoto, 2012).

O Município de Inhambane (*locus* da pesquisa) localiza-se ao sul de Moçambique, com um litoral de mais de 700 quilômetros de praias, apresentando diversas oportunidades para o desenvolvimento do turismo de referência no local, conforme destaca o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Turismo da Província de Inhambane de 2014 a 2020 (PEDTPI, 2014). A potente atratividade do município exige, dos diferentes elos de gestão, uma atuação conjunta e ativa. Dessa forma, investigar a participação do setor hoteleiro – que é um dos elementos da cadeia produtiva do turismo – na consolidação do local em termos de competitividade pode ser útil para trazer



subsídios que auxiliem a estabelecer uma gestão mais assertiva do destino e dos meios de hospedagem (Ramos & Cerdan, 2013; Vieira et al., 2019).

Diante desse contexto, a presente pesquisa se direciona a responder ao seguinte questionamento: *De que forma o desempenho do setor hoteleiro pode impactar na competitividade de um destino turístico?* O objetivo do estudo é, portanto, analisar as influências do desempenho do setor hoteleiro na competitividade do município de Inhambane, Moçambique. Assim, será possível visualizar o estado atual da eficiência e eficácia da cadeia hoteleira do local e como ela potencializa a competitividade do destino investigado.

Por um lado, a realização do presente estudo traz avanços teóricos no sentido de verificar como a competitividade de um destino pode ser afetada pelo comportamento das empresas hoteleiras. Por outro, fornece recursos para otimização dos planos de marketing do destino e para gerenciar de forma mais efetiva as operações dos meios de hospedagem que fazem parte do local.

DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO

Investigar o desempenho das empresas hoteleiras é um assunto consolidado nas pesquisas da área. O estudo de Sainaghi (2010) realizou uma revisão de literatura sobre o tema e constatou que a produção científica acerca do assunto é dividida em 4 tópicos: estratégia, produção, marketing e organização. Para o autor, avaliar o desempenho é importante, tendo em vista que a relação com o cliente deve ser protegida, bem como a eficiência dos processos de gestão do negócio hoteleiro. Em complemento, Sainaghi, Phillips e Corti (2013) defendem que a mensuração de desempenho é multidimensional, o que levou a uma atenção cada vez maior voltada para o cliente.

Nota-se que as pesquisas nessa seara discutem diferentes fatores que podem influenciar no desempenho de um hotel. O estudo desenvolvido por Hernández-Perlins et al. (2019) analisou essa questão a partir da inovação e qualidade. Verificou-se que o desempenho de empreendimentos hoteleiros é determinado pela capacidade inovativa e que a certificação de qualidade modera a relação entre inovação e desempenho. Portanto, os gestores devem usar esses atributos a fim de melhorar o desempenho, obtendo vantagem competitiva. Já Alnawas e Hemsley-Brown (2019) avaliaram o efeito do relacionamento com o cliente, da capacidade de *branding* e da inovação de serviço no desempenho de meios de hospedagem. Os resultados mostraram que, em relação ao primeiro aspecto, é preciso desenvolver e aprimorar relacionamentos íntimos com os clientes; em relação ao segundo, deve-se fazer manutenção das propostas de valor atrativas; e em relação ao terceiro, é relevante desenvolver novas ideias de serviço nos hotéis.



O trabalho de Tavitiyaman, Zhang e Qu (2012) comprovou que estratégias competitivas de recursos humanos impactam diretamente o desempenho de um hotel, bem como estratégias de tecnologia da informação. Dessa forma, tais fatores devem ser levados em consideração no momento de implementar e medir o desempenho hoteleiro. Por sua vez, a investigação de Dabrowski et al. (2019) observou a influência dos programas de marketing no desempenho hoteleiro. Os achados revelaram que o desempenho financeiro do empreendimento pode ser aprimorado por meio de programas de marketing criativos. Além disso, a orientação para o cliente influencia o desempenho de forma mais intensa.

Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014) investigaram o papel da gestão de pessoas no desempenho organizacional da hotelaria. A pesquisa indica que duas capacidades organizacionais têm influência direta sobre o desempenho: mudança e capital intelectual. Na mesma linha, Peixoto (2012) argumenta que o desempenho em hotéis pode atingir níveis mais altos por meio do uso efetivo de recrutamento, treinamento e flexibilidade no trabalho. Adicionalmente, Machado et al. (2019) sustentam que treinamento, desenvolvimento dos funcionários e estruturação do local de trabalho são práticas estratégicas fundamentais para alcançar maior desempenho em hotéis.

Em outra vertente, também existem pesquisas voltadas a analisar o papel das redes sociais no desempenho hoteleiro. Nesse sentido, Kim, Lim e Brymer (2015) argumentam que os hotéis precisam saber gerenciar o contato com seus clientes na internet, pois uma resposta efetiva a comentários negativos é um importante determinante do desempenho do empreendimento. Sendo assim, os gerentes do setor hoteleiro devem aprimorar a experiência do cliente por meio de uma interação mais assertiva em âmbito digital. Em complemento, Phillips et al. (2017) constataram que os comentários *online* sobre os atributos do hotel, qualidade dos quartos, fornecimento de internet e construção mostram maior impacto no desempenho. Além disso, quando esses comentários são positivos, influenciam também na demanda. Já Pelsmacker, Tilburg e Holthof (2018) descobriram que as avaliações em contexto virtual impactam em um dos principais indicadores de desempenho na hotelaria, o *RevPar - Revenue per Available Room* (Receita por Quarto Disponível).

Diante do que foi exposto, percebe-se que avaliar o desempenho no contexto hoteleiro envolve diferentes fatores que vão auxiliar a entender de que forma o empreendimento está se comportando. Nota-se, portanto, que essa é uma questão multidimensional, conforme apontado por Sainaghi, Phillips e Corti (2013). No presente estudo, propõe-se que o desempenho dos hotéis pode influenciar a competitividade do destino, assunto que é discutido no tópico seguinte.



COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS

Para Dwyer e Kim (2003), a competitividade de destinos está relacionada à habilidade do local em prover produtos e serviços melhores do que aqueles oferecidos por seus concorrentes, atentando para os aspectos que o turista aprecia e valoriza. Os autores também ressaltam a importância da infraestrutura turística, da qual os hotéis fazem parte, para gerar vantagem competitiva no destino. Investigando essa temática a partir de uma perspectiva brasileira, Ritchie e Crouch (2010) afirmam que o país pode alcançar uma competitividade sólida por meio de duas estratégias principais: a vantagem comparativa e a competitiva. A primeira envolve os recursos naturais e culturais, em abundância no Brasil; a segunda engloba a eficácia e eficiência com a qual o destino vai desenvolver esses recursos, o que vai levar ao crescimento do setor turístico.

No contexto de Moçambique, país tratado no presente estudo, Barros (2014) analisou a eficiência dos aeroportos do país. O estudo revelou que a infraestrutura aeroportuária é um fator determinante para o crescimento e desenvolvimento da localidade. Além disso, constatou-se que os aeroportos do local são heterogêneos. Portanto, é preciso estabelecer estratégias mais direcionadas em termos de atração de turistas, tendo em vista a importância dos aeroportos para o fluxo turístico do destino.

Adicionalmente, a pesquisa de Abdula, Breda e Eusébio (2021), com objetivo de identificar uma imagem de Moçambique enquanto destino turístico, mostrou que existem três tipos de potenciais visitantes. O primeiro foi chamado de 'amantes do destino', que percebe a imagem do local de forma mais positiva. O segundo, classificado como 'nostálgicos', também avalia positivamente a imagem do destino, mas em menor grau se comparados ao grupo anterior; além disso, esse *cluster* tem mais experiências de viagem à Moçambique. Já o terceiro tipo foi chamado de 'preocupados', pois tem a pior imagem do local enquanto destino turístico, apresentando as menores intenções de visita ou recomendação. O estudo ressalta que os dados obtidos podem auxiliar na adoção e gestão de políticas que favoreçam a sustentabilidade e a competitividade do local.

O estudo de Novais, Ruhanen e Arcodia (2018) revelou que a competitividade de destinos é compreendida a partir de três concepções: 1) a competitividade como percepção de um destino; 2) como desempenho; e 3) como um processo de longo prazo. No primeiro caso, trata-se de uma avaliação das características do destino, destacando a atratividade. No segundo caso, existe uma relação com o que os turistas querem e desejam, considerando o destino como um produto que deve ser comercializado e consumido. Já no terceiro caso, enxerga-se o destino como um sistema, no qual todos os elementos são necessários para atingir metas específicas. Por sua vez, Andrades e



Dimanche (2017) sublinham que planejamento, políticas e gestão de sustentabilidade são critérios importantes para a competitividade de destinos.

Ao realizar uma revisão da literatura sobre o assunto, a pesquisa de Cronjé e du Plessis (2020) indicou que existem várias definições, modelos e fatores que explicam a competitividade do destino turístico. Além disso, esse tema se relaciona com a gestão e marketing de um destino, portanto, é relevante estabelecer o que pode ser feito para melhorar os produtos e serviços oferecidos no local. Já Sette, Santos e Uvinha (2017) consideram que, entre os modelos de competitividade de destinos, os fatores turísticos, recursos naturais, culturais e infraestrutura estão presentes em todos.

Ruiz e Gândara (2013) avaliaram a relação entre planejamento urbano e competitividade de destinos. Verificou-se, na pesquisa, que o planejamento urbano estratégico envolve a criação de uma imagem da cidade para torná-la competitiva, impulsionando o crescimento urbano e econômico. Rodrigues, Pereira e Añaña (2015), por sua vez, investigaram a competitividade de um destino brasileiro e elencaram quatro atributos mais relevantes para tal: entretenimento e lazer; acolhimento seguro; infraestrutura de acesso e comércio; e estabilidade econômica. Já Vieira et al. (2019) estudaram essa questão em relação a destinos de sol e praia brasileiros e chegaram à conclusão de que as dimensões acesso, aspectos culturais, economia local e capacidade empresarial são mais importantes para determinar a competitividade, tanto para demanda doméstica quanto para internacional.

É válido, também, discutir o papel do setor hoteleiro na competitividade do destino, que é a premissa central do presente estudo. Nesse sentido, Ivanov e Ivanova (2016) analisaram a influência dos hotéis de rede na competitividade de um destino e verificaram que existe relação positiva entre ambos os aspectos. Na visão dos autores, isso é lógico, considerando as diversas maneiras pelas quais as redes hoteleiras apoiam a competitividade de um destino. Adicionalmente, Mendieta-Peñalver et al. (2018) sustentam que as marcas conceituadas de redes hoteleiras impactam na competitividade do destino, pois elas estão sediadas em países que estão no topo do *ranking* de competitividade em turismo. Por sua vez, Attila (2016) enfatiza que a rede hoteleira contribui para a competitividade e sucesso de um destino turístico.

Perante o que foi apresentado, a competitividade de um destino turístico serve, entre outras coisas, para verificar seu posicionamento em relação aos demais destinos que podem ser concorrentes. A influência do setor hoteleiro já foi examinada, porém de forma ampla, considerando aspectos de marca das redes (Ivanov & Ivanova, 2016; Mendieta-Peñalver et al., 2018). Isso abre possibilidades para analisar essa problemática com base na descrição dos indicadores de desempenho de um hotel, investigando sua interação com a competitividade do local de maneira mais minuciosa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, de natureza quali-quantitativa (Creswell & Plano Clark, 2011), foi desenvolvido mediante abordagem exploratória. Isto porque, de acordo com Neves (1996), a busca pela compreensão de fenômenos complexos, tais como a análise da influência do desempenho hoteleiro na competitividade de um destino turístico, geralmente demanda um entendimento mais aprofundado acerca do que se pretende averiguar. Diante disso, considera-se que o emprego da referida estratégia metodológica demonstrou ser o mais adequado. O destino investigado foi Inhambane, localizado ao sul de Moçambique, que se caracteriza como *locus* da pesquisa (Figura 1).

Figura 1

Localização geográfica de Inhambane-Moçambique



Fonte: Governo da Província de Inhambane (2017).

A província de Inhambane está dividida em 14 distritos e possui, desde 2013, 5 municípios: Inhambane, Massinga, Maxixe, Quissico e Vilanculos. O local tem pouco mais de 1 milhão e 270 mil residentes. A Província de Inhambane tem um elevado potencial na área de turismo. Seus principais destinos turísticos são as praias de Tofo, Barra, Guinjata, Paindane, Pomene, Murrungulo, Vilancuos, Barzaruto, Santa Carolina, Magaruque, Inhassoro e Nova Mambone, bem como as lagoas de Quissico (Governo da Província de Inhambane, 2017).



Coleta de dados

Para coleta de dados, utilizou-se um questionário semiestruturado aplicado de forma presencial a gestores operacionais dos meios de hospedagem presentes no local. A coleta ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2022. Embora esse processo tenha se dado em um momento mais controlado da pandemia de Covid-19, uma parte do setor hoteleiro do município ainda sentia os efeitos do contexto pandêmico. Portanto, das 123 unidades hoteleiras existentes no destino, 90 estavam funcionando. Dessas, conseguiu-se a participação de 36 gestores de hotéis diferentes, o que corresponde a 40% do total de empreendimentos ativos. Esse número foi suficiente, pois permitiu obter dados que atenderam ao objetivo da pesquisa. Nesse sentido, Tiboni et al. (2010) sugerem que o tamanho da amostra não seja menor que 10% do total da população. Salienta-se que as opiniões dos respondentes abrangem o período desde a criação do meio de hospedagem até 2019, último ano antes do início da pandemia.

Quanto à elaboração do instrumento para coleta de dados, com vistas a avaliar o desempenho interno dos hotéis, respaldou-se no modelo do *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta é adequada, pois permite mensurar o desempenho das empresas a partir de ativos intangíveis que têm importância para a criação de valor (Kaplan, 2009). Nas pesquisas em turismo, nota-se a aplicação do BSC para avaliar o desempenho de hotéis (Machado, Machado & Holanda, 2007; Callado et al., 2011; Sainaghi, Phillips & Corti, 2013; Pederneiras et al., 2022). Portanto, as premissas de tal modelo se mostraram adequadas ao propósito do estudo. A Tabela 1 demonstra os indicadores e perspectivas abordadas no questionário.

Tabela 1

Avaliação do desempenho hoteleiro com base no BSC

Indicadores	Perspectivas
Taxa de rentabilidade	Financeira
Volume de negócio	
Taxa de lucratividade	
Novas ideias apresentadas	Aprendizagem e crescimento
Novos serviços/produtos lançados	
Nível de satisfação dos colaboradores	



Incentivos e prêmios

Horas de formação por trabalhador

Número de trabalhadores qualificados

Número de postos de trabalho informatizados

Investimento em tecnologia por colaborador

Comportamento empreendedor

Nível de motivação dos colaboradores

Taxa de crescimento das vendas

Captação de novos clientes

Volume de negócios com novos clientes

Índice de satisfação dos clientes

Cliente

Volume de negócios com clientes atuais

Taxa de repetição de compra

Número de reclamações

Satisfação com atendimento (*check-in e check-out*)

Regras de cortesia no atendimento

Frequência de limpeza dos quartos

Estratégias de marketing para captação de clientes

Inovação

Processos
internos

Qualidade dos serviços

Pós-venda

Custos fixos e variáveis

Relacionamento com empresas do mesmo segmento

Relacionamento com empresas da mesma cadeia

Fonte: Dados da pesquisa (2022).



Com vistas a identificar a percepção dos respondentes em relação às influências do desempenho hoteleiro na competitividade do destino, recorreu-se aos indicadores do *Travel & Tourism Competitiveness Report* (Relatório de Competitividade de Viagens e Turismo). Esse documento é realizado pelo Fórum Econômico Mundial e fornece ferramentas estratégicas para desenvolvimento do setor turístico. Para esta pesquisa, levou-se em consideração a edição de 2019 (World Economic Forum, 2019), pois a edição mais recente, de 2021, não incluiu o país de Moçambique nas análises. O *report* abrange 4 pilares e 14 indicadores, distribuídos conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2

Pilares e indicadores do relatório de competitividade

Pilares	Indicadores
1 - Ambiente favorável	1 - Ambiente de negócios
	2 - Segurança e proteção
	3 - Saúde e higiene
	4 - Recursos humanos e mercado de trabalho
	5 - Prontidão para tecnologias da informação
2 - Políticas de viagens e turismo e condições favoráveis	6 - Priorização das viagens e turismo
	7 - Abertura internacional
	8 - Competitividade de preço
3 - Infraestrutura	9 - Sustentabilidade ambiental
	10 - Infraestrutura aérea
	11 - Infraestrutura terrestre e portuária
4 - Recursos naturais e culturais	12 - Infraestrutura de serviços turísticos
	13 - Recursos naturais
	14 - Recursos culturais e negócio de viagens

Fonte: World Economic Forum (2019).



Nesse sentido, os participantes tiveram de responder quanto achavam que o desempenho hoteleiro geral impactava em cada um dos 14 indicadores de competitividade apresentados, a partir de uma escala de 3 pontos: 1 - impacto nenhum; 2 - impacto moderado; e 3 - impacto forte. Considerou-se apropriado utilizar como base o mencionado relatório, pois ele já foi aplicado em uma pesquisa para mensurar a competitividade do destino (Kayar & Kozak, 2010). Assim, foi possível observar em que graus o desempenho dos hotéis influencia na competitividade do local.

Análise dos dados

Para analisar os dados, recorreu-se à análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Esse processo levou em consideração quatro etapas distintas, às quais os dados foram submetidos: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; e d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. Primeiramente, o material obtido foi organizado de modo a possibilitar a avaliação quanto à sua pertinência para a pesquisa. Nesse sentido, foi feita uma tabulação do material coletado em planilha de Excel.

Em seguida, iniciou-se a fase de codificação, para transformar os dados brutos em uma representação do conteúdo que foi obtido (Bardin, 1977). Assim, os dados foram codificados a partir do tema (influência do desempenho hoteleiro na competitividade do destino), realizando-se uma análise temática para descobrir resultados que pudessem significar alguma coisa para o objetivo do estudo. Para a categorização dos dados, optou-se pelo critério de qualidade relacionado à objetividade. Conforme explica Bardin (1977), esse método deve definir claramente as variáveis de que trata o estudo. As categorias foram, portanto, definidas como: 1) desempenho hoteleiro e 2) influências na competitividade do destino.

Por fim, deu-se início ao tratamento dos resultados. A realização dessa etapa consistiu em confrontar os achados com o referencial teórico (Bardin, 1977). Para tanto, foi feita uma planilha com todos os estudos apresentados no referencial teórico e seus principais resultados. Com isso, foi possível obter uma visão unificada do arcabouço teórico que serviria para guiar a análise dos dados coletados, favorecendo a comparação entre eles e permitindo extrair informações relevantes para o objetivo da pesquisa. Esse percurso metodológico culminou nos resultados discutidos a partir do próximo tópico.



Resultados e Discussão

Contextualização da competitividade turística de Moçambique

Inicialmente, considerou-se importante contextualizar o local investigado em termos de competitividade turística, baseando-se nos dados da edição de 2019 do Relatório de Competitividade de Viagens e Turismo. Dentre os 140 países considerados no *report*, Moçambique encontra-se na posição 127 no *ranking* geral (World Economic Forum, 2019). Esta colocação indica uma classificação desfavorável, já que é um dos últimos da lista. Faz-se necessário, portanto, entender o posicionamento do país em relação a cada indicador.

No que diz respeito ao primeiro pilar (*ambiente favorável*), na comparação geral, Moçambique se encontra na penúltima colocação (posição 139). Observando as notas para cada indicador desse pilar é que se justifica o baixo posicionamento. No que tange o indicador 'ambiente de negócios', o país obteve nota 3,8. Para 'segurança e proteção', nota 4,7. Em relação a 'saúde e higiene', obteve a menor nota nesse grupo de indicadores (1,7). Sobre 'recursos humanos e mercado de trabalho', nota 3,5. Por fim, em termos de 'prontidão para tecnologias da informação', também se visualiza uma nota baixa (2,1). Diante disso, é possível constatar que Moçambique não é um país muito favorecido no tocante ao primeiro pilar, já que apresenta fragilidades referentes ao desenvolvimento de um ambiente favorável.

Avaliando o segundo pilar (*políticas de viagens e turismo e condições favoráveis*), na classificação geral, observa-se um melhor posicionamento, uma vez que o país está na colocação 97. Tal alavancagem é reflexo dos indicadores deste grupo, que apresentam as maiores notas se comparados aos demais. Em relação ao item 'priorização das viagens e turismo', o país obteve nota 4,0. Para 'abertura internacional', nota 3,1. Em relação a 'competitividade de preço', tem-se a maior nota neste pilar (5,6). Já para 'sustentabilidade ambiental', foi atribuída nota 4,3. Portanto, percebe-se que Moçambique se destaca quando se refere às políticas de viagens e turismo e condições favoráveis, pois as maiores classificações foram observadas neste pilar.

Para o grupo de indicadores relacionados à infraestrutura, o país está classificado na posição 118. Também é possível constatar notas baixas em relação ao pilar em questão. Em termos de 'infraestrutura aérea', Moçambique tem nota 1,8; para 'infraestrutura terrestre e portuária', nota 2,2; e para 'infraestrutura de serviços turísticos', nota 2,8. Diante do exposto, compreende-se que o país apresenta condições de infraestrutura pouco favoráveis ao desenvolvimento do turismo no local. Por fim, em relação ao quarto pilar (*recursos naturais e culturais*), Moçambique está localizado na posição 99. Para o item 'recursos naturais', obteve-se nota 2,8; e para o indicador



'recursos culturais e negócio de viagens', tem-se nota 1,2. Isto revela baixo posicionamento do destino em termos de recursos naturais e culturais.

Desempenho do setor hoteleiro

Avaliando os indicadores da perspectiva financeira (Tabela 3), os dados da pesquisa mostraram que, para o indicador *taxa de rentabilidade*, a maior parte dos participantes (45%) considera que tal taxa é média; 29% consideram que é alta; e 26% afirmam que é baixa. No que tange ao *volume de negócio*, a maioria dos gestores entrevistados o classifica como alto (78%); e 22% como baixo. Para a *taxa de lucratividade*, metade dos respondentes (50%) considera que é média; 33% consideram que é baixa; e 17% acreditam que é alta. Percebe-se que, embora o volume de negócio seja alto para a maioria dos empreendimentos, a lucratividade é média ou baixa para 83% deles. Isso pode ser explicado devido aos elevados custos inerentes aos meios de hospedagem, sejam fixos ou variáveis.

Tabela 3

Perspectiva financeira

Indicadores	Alto	Médio	Baixo
Taxa de rentabilidade	29%	45%	26%
Volume de negócio	78%	0%	22%
Taxa de lucratividade	17%	50%	33%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Referente à perspectiva de aprendizagem e crescimento, é possível verificar que, sobre o indicador *novas ideias apresentadas*, a maior parte dos empreendimentos informou que esse índice é alto. Porém, em relação ao item *novos serviços/produtos lançados*, há uma igualdade entre alto e médio. Isso revela, portanto, que muitos meios de hospedagem planejam implementar produtos ou serviços novos, mas a execução, geralmente, não é compatível com a idealização. Salienta-se que a inovação nos empreendimentos hoteleiros é um aspecto que favorece o desempenho, conforme defendem Hernández-Perlines et al. (2019). Apresentar novas ideias para a melhoria dos hotéis também é relevante, segundo argumentos de Alnawas e Hemsley-Brown (2019).

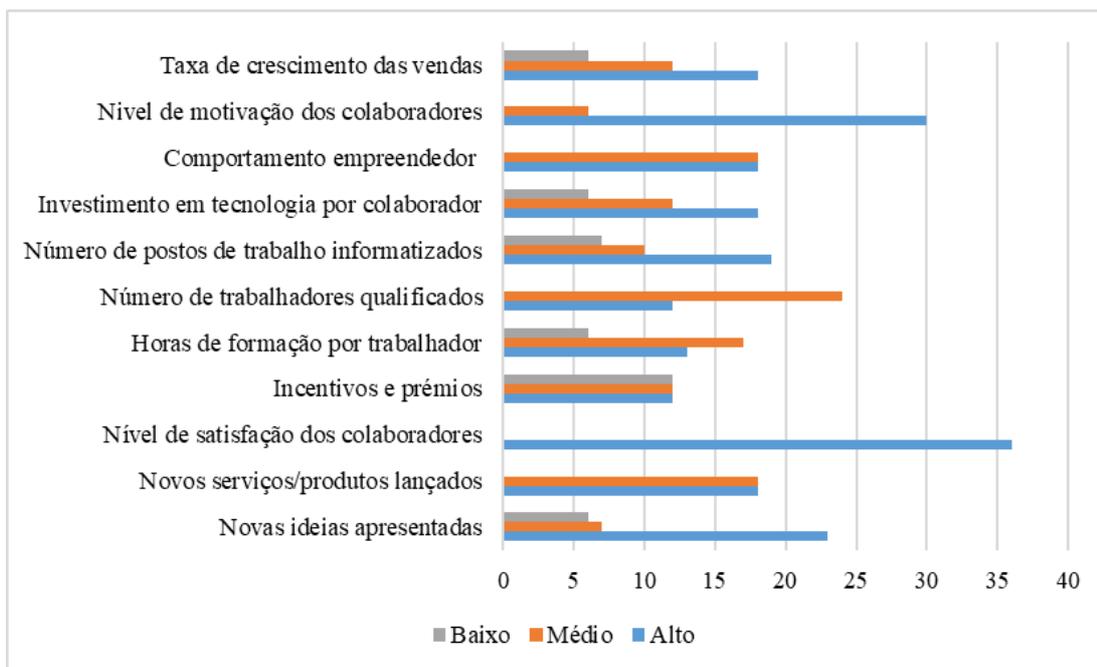
Ainda na mesma perspectiva, destaca-se a variável *nível de satisfação dos colaboradores*. Os dados da pesquisa indicam que todos os empreendimentos analisados



consideram que esse índice é alto. Além disso, quanto ao *nível de motivação dos colaboradores*, a maioria dos respondentes também afirma que é alto. Nota-se pouco abandono dos funcionários nas unidades hoteleiras, o que poderia ser reflexo dos altos níveis de satisfação e motivação. Entretanto, sugere-se que os gestores tenham mais atenção a tais aspectos, a fim de verificar, com mais precisão, se realmente os colaboradores estão satisfeitos e motivados e quais fatores contribuem para isso. Assim, será possível realizar o devido desenvolvimento dos funcionários, o que é importante para o desempenho hoteleiro (Machado et al., 2019). O panorama completo dessa perspectiva pode ser visto no Gráfico 1.

Gráfico 1

Perspectiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em termos da perspectiva do cliente, os resultados evidenciam que o item *número de reclamações*, para todos os gestores entrevistados, está abaixo de 50%. Isso indica que a taxa de reclamações é relativamente baixa, mas é preciso examinar esse aspecto de forma mais próxima ao cliente, com vistas a observar se, de fato, as reclamações são poucas. Essa proximidade é importante para o desempenho hoteleiro, tendo em vista

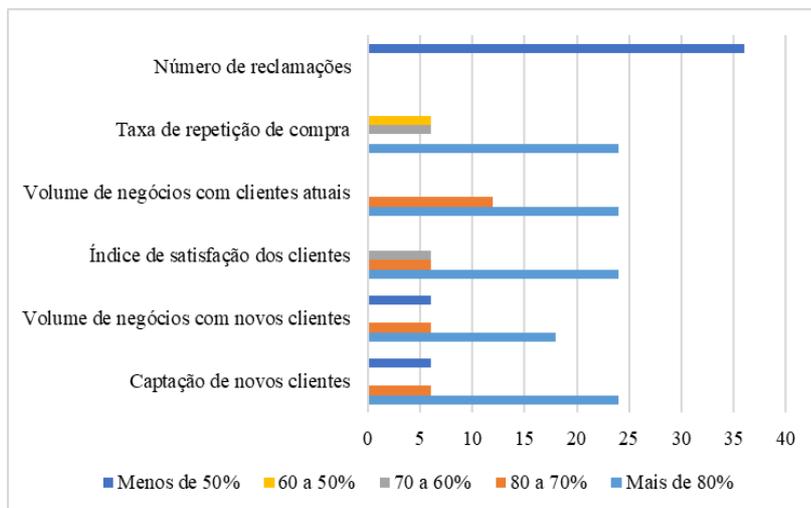


que a relação com o cliente deve ser protegida (Sainaghi, 2010; Sainaghi, Phillips & Corti, 2013).

Outro aspecto que chama atenção nessa perspectiva é o *índice de satisfação dos clientes*. Para a maioria dos respondentes, está acima de 80%. Esse resultado pode ser oriundo da baixa quantidade de reclamações, o que culmina em elevada satisfação por parte dos clientes. Entretanto, sugere-se verificar as manifestações dos hóspedes para perceber, com mais clareza, se estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos nos meios de hospedagem analisados. Isso pode ser feito a partir da observação dos comentários em *TripAdvisor*, por exemplo, pois as manifestações *online* impactam diretamente no desempenho do empreendimento – em linha com Kim, Lim e Brymer (2015) e Pelsmacker, Tilburg e Holthof (2018). Demais informações são apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2

Perspectiva do cliente



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação à perspectiva de processos internos, percebe-se que, no que tange o aspecto *qualidade dos serviços*, a maior fatia dos participantes informou que é alta. Cabe refletir, porém, se eles forneceram essa opinião baseando-se em concepções pessoais ou se têm respaldo em indicadores relacionados a esse item. A qualidade dos serviços prestados em hotéis é essencial para obter vantagem competitiva (Hernández-Perlines

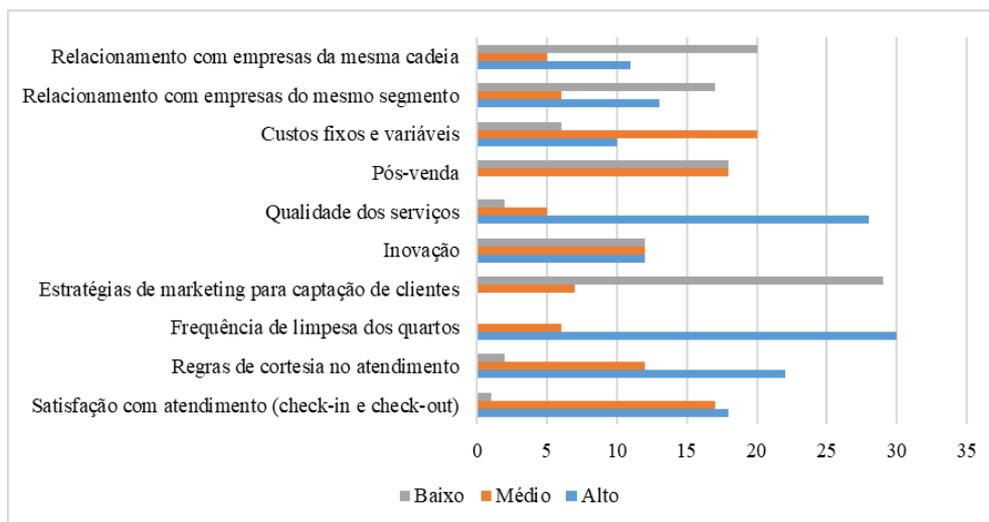


et al., 2019), portanto, deve ser trabalhada continuamente de modo a garantir a oferta de serviços pelos quais os hóspedes percebam qualidade.

Além disso, o item *estratégias de marketing para captação de clientes* apresenta índice baixo para a maioria dos respondentes. Dessa forma, considera-se que muitos empreendimentos não desenvolvem tais estratégias com objetivo de atingir potenciais clientes. Todavia, realizar ações de marketing é relevante para o desempenho hoteleiro, sobretudo em termos financeiros, como apontam Dabrowski et al. (2019). Isso porque, ao conquistar novos clientes, a lucratividade do hotel tende a aumentar. Portanto, sugere-se que os empreendimentos hoteleiros investigados deem mais atenção a esse indicador. O Gráfico 3 ilustra o panorama completo dessa perspectiva.

Gráfico 3

Perspectiva de processos internos



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Diante dos resultados apresentados em relação ao desempenho do setor hoteleiro analisado, foi possível perceber que as perspectivas do BSC forneceram itens que permitiram visualizar de que forma eles se manifestam nos empreendimentos participantes da pesquisa. Verificou-se que alguns aspectos têm índices satisfatórios, mas que precisam de observação mais apurada, e que outros apresentam índices baixos, necessitando de maior desenvolvimento por parte dos gestores responsáveis.



Competitividade do destino

Os resultados obtidos em relação à essa categoria de análise retratam a competitividade do destino turístico de Inhambane a partir do desempenho dos meios de hospedagem. Em relação ao primeiro pilar (*ambiente favorável*), com base nos índices do Relatório de Competitividade de Viagens e Turismo, percebe-se que os indicadores 1 e 4 apresentam maiores incidências de ‘impacto forte’. Isto é, para a maioria dos participantes, o desempenho hoteleiro influencia significativamente no ambiente de negócios e nos recursos humanos e mercado de trabalho. Esses indicadores representam aspectos econômicos do destino, que são importantes para determinar a competitividade do local, conforme sugerem Ruiz e Gândara (2013). Além disso, acredita-se que um desempenho hoteleiro favorável possa resultar em maiores oportunidades de mercado de trabalho e comércio, contribuindo para a estabilidade econômica do destino em termos turísticos, o que também irá impactar em sua competitividade (Rodrigues, Pereira & Añaña, 2015; Vieira et al., 2019).

Sobre o segundo pilar (*políticas de viagens e turismo e condições favoráveis*), nota-se que os indicadores 6, 7 e 8 têm mais influência do desempenho hoteleiro, de acordo com a visão dos respondentes. Isso significa que o desempenho dos empreendimentos irá impactar, de forma mais intensa, na priorização das viagens e turismo, na abertura internacional e na competitividade de preço. Dessa forma, compreende-se que desenvolver políticas relacionadas à atividade turística, bem como realizar planejamento adequado do setor turístico, são ações que auxiliam para uma competitividade mais sólida do destino (Andrades & Dimanche, 2017). Essas constatações fazem sentido na medida em que, se o setor hoteleiro está apresentando desempenho satisfatório, os gestores turísticos tendem a empenhar maiores esforços para favorecer o crescimento do turismo na localidade. Além disso, no tocante à competitividade de preço, é relevante gerenciar os valores cobrados por serviços e produtos turísticos no local, uma vez que o destino, por si só, é uma espécie de produto que deve ser comercializado e consumido (Novais, Ruhanen & Arcodia, 2018).

Acerca do terceiro pilar (*infraestrutura*), constata-se que, para a maioria dos respondentes, o desempenho hoteleiro influencia mais fortemente na infraestrutura de serviços turísticos (indicador 12). Esse achado é, de certa forma, inerente à atividade turística, pois a infraestrutura do destino é essencial para oferecer experiências positivas (Dwyer & Kim, 2003). Ademais, esse aspecto é importante tendo em vista que o destino turístico deve funcionar como um sistema, no qual todos os elementos da cadeia produtiva precisam estar bem desenvolvidos, o que traz benefícios para a competitividade do local, conforme apontam Novais, Ruhanen e Arcodia (2018). A infraestrutura dos serviços turísticos também tem sua importância devido ao fato de

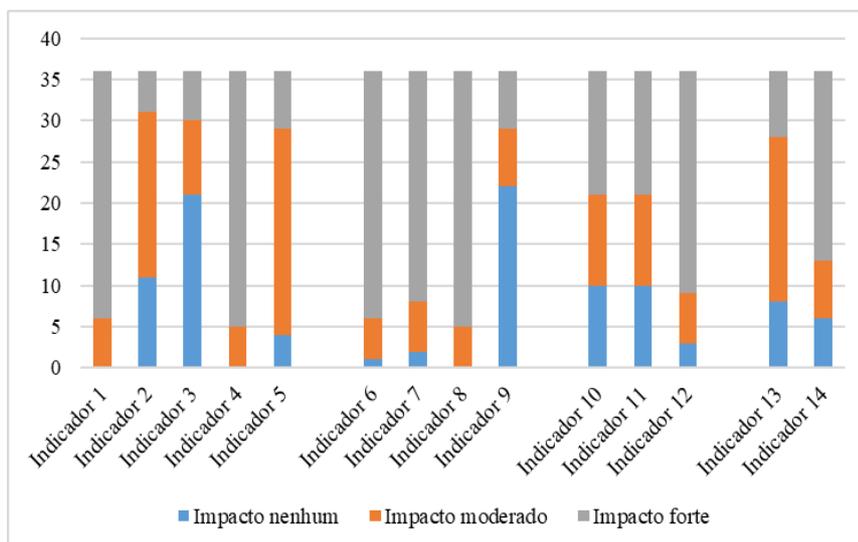


estar presente em todos os modelos de competitividade, de acordo com os argumentos de Sette, Santos e Uvinha (2017).

Por fim, em relação ao quarto pilar (*recursos naturais e culturais*), nota-se que o indicador 14, que denota os recursos culturais e negócio de viagens, sofre mais influência do desempenho hoteleiro. Nesse ponto, resgatam-se as ideias de Ritchie e Crouch (2010), quando dizem que os recursos culturais do destino devem ser desenvolvidos de forma a estimular o crescimento do setor turístico. Portanto, parece correto afirmar que realizar uma gestão eficaz e eficiente dos recursos culturais presentes em determinada localidade impacta positivamente na competitividade do destino. Também se destaca que o indicador 13 (recursos naturais), para a maioria dos participantes, recebe impacto moderado do desempenho hoteleiro. Os recursos naturais, para grande parte dos destinos turísticos, são as principais fontes de atratividade. Portanto, devem ser igualmente gerenciados, já que são uma característica do local que contribui para sua competitividade (Novais, Ruhanen & Arcodia, 2018). O Gráfico 4 apresenta todos os indicadores.

Gráfico 4

Desempenho hoteleiro na competitividade do destino



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Este trabalho buscou contribuir com a produção científica sobre as influências do desempenho hoteleiro na competitividade do destino ao categorizar os achados em duas



abordagens: a primeira avaliando o desempenho dos empreendimentos a partir do BSC; e a segunda analisando de que forma esse desempenho impacta na competitividade do local, tendo como base os indicadores do Relatório de Competitividade de Viagens e Turismo.

CONCLUSÃO

O destaque de aspectos conclusivos emergentes na análise dos dados permite retornar ao objetivo da pesquisa, que é analisar as influências do desempenho do setor hoteleiro na competitividade do município de Inhambane, Moçambique. Perante o que foi discutido, percebeu-se que, em relação ao desempenho dos empreendimentos, as quatro perspectivas do BSC possibilitaram visualizar em que estado se encontra a performance dos meios de hospedagem investigados a partir de 30 indicadores. Já no que concerne às influências desse desempenho na competitividade do destino, viu-se que ele impacta alguns elementos da competitividade de forma mais intensa. Dessa forma, acredita-se que os resultados trouxeram subsídios que permitiram atingir o propósito do estudo.

Em destinos turísticos, o setor hoteleiro é fundamental para que os visitantes tenham uma experiência positiva de viagem, especialmente em termos de hospedagem. Portanto, o estudo mostrou que é importante acompanhar o desempenho desse elo da cadeia produtiva do turismo, tendo em vista que ele também interfere no posicionamento do local enquanto gerador de vantagem competitiva. Assim, ressalta-se a importância dos meios de hospedagem em destinos turísticos para a competitividade do lugar.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para os estudos que relacionam desempenho e competitividade no âmbito turístico. Isto é, a presente investigação evidenciou de que forma a competitividade de um destino pode ser afetada pelo desempenho do setor hoteleiro, fornecendo avanços teóricos em relação aos estudos que já analisaram competitividade de destinos, mas sem considerar o papel dos meios de hospedagem. Além disso, a pesquisa traz complementos aos estudos realizados no contexto de Moçambique enquanto destino turístico (Barros, 2014; Abdula, Breda & Eusébio, 2021).

Do ponto de vista gerencial, a partir dos resultados da pesquisa, os gestores de empreendimentos hoteleiros podem aplicar as premissas do BSC para administrar e acompanhar de forma mais efetiva as operações do meio de hospedagem. A partir disso, poderão obter um retrato de como se configura o desempenho do estabelecimento, auxiliando na tomada de decisões para melhoria ou continuidade de determinados indicativos. Para os gestores responsáveis pelo destino, o estudo fornece recursos para otimização dos planos de marketing voltados à localidade. Considerando que os destinos



turísticos estão cada vez mais competitivos, é importante desenvolver aspectos do local que revelem algum diferencial em relação aos demais. Nesse sentido, criar estratégias de marketing com base nos indicadores do Relatório de Competitividade de Viagens e Turismo pode facilitar a atuação dos profissionais responsáveis por essa questão.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se três principais: a primeira refere-se aos participantes do estudo, que foram gerentes operacionais. Apesar de terem fornecido dados que permitiram alcançar o objetivo, acredita-se que a opinião de gerentes gerais poderia ampliar os resultados da pesquisa, a partir da visão globalizada do empreendimento. A segunda limitação diz respeito ao fato de que o estudo analisou o desempenho geral dos hotéis em relação à competitividade do destino. Os achados poderiam ser mais completos se fosse observada a influência de cada indicador do desempenho hoteleiro na competitividade. Por fim, o estudo avaliou satisfação do cliente e do trabalhador da área por meio de entrevista com o gerente operacional, e não com o próprio consumidor e trabalhador. Indica-se, portanto, que pesquisas complementares sejam feitas nesse sentido.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a quantidade de empreendimentos analisados, para gerar resultados mais passíveis de generalização. Também sugere-se investigar destinos de diferentes tipologias, a fim de verificar se o desempenho hoteleiro impacta de formas variadas na competitividade do local dependendo do tipo do destino turístico (sol e praia, rural, urbano, nacional, internacional etc.). Acredita-se que a realização de pesquisas complementares nesse sentido pode dar continuidade ao que foi desenvolvido aqui de forma a consolidar as discussões apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Abdula, M. A., Breda, Z., & Eusébio, C. (2021). Image and Risk Perception of Mozambique as a Tourism Destination: A Segmentation Study. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(6), 1828-1847. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_8_10_6_1828-1847.pdf
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885-1905. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management*, 62, 360-376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.008>



- Attila, A. T. (2016). The impact of the hotel industry on the competitiveness of tourism destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85. <https://www.cjournal.cz/files/235.pdf>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições, 70.
- Barreto, L. M. T. S., de Albuquerque, L. G., & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), 340-360. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.727>
- Barros, C. P. (2014). Airports and tourism in Mozambique. *Tourism Management*, 41, 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.08.007>
- Callado, A. L. C., Soares, R. D., Callado, A. A. C., & de Almeida Holanda, F. M. (2011). Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(1), 57-65. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.006>
- Coelho, M. F. (2015). O que atrai o turista? Gestão da competitividade de destinos a partir de atrações e da atratividade turística. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 7(4), 489-505. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v7iss4p489>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles: Sage.
- Cronjé, D. F., & du Plessis, E. (2020). A review on tourism destination competitiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.012>
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 175-183. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.006>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777-788. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- Governo da Província de Inhambane. (2017). *Turismo*. Recuperado de <https://www.inhambane.gov.mz/por/A-Propincia/Turismo>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220-230. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.027>



Ivanov, S., & Ivanova, M. (2016). Do hotel chains improve destination's competitiveness? *Tourism Management Perspectives*, 19, 74-79. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.04.007>

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

Kayar, Ç. H., & Kozak, N. (2010). Measuring destination competitiveness: an application of the travel and tourism competitiveness index (2007). *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 203-216. <https://doi.org/10.1080/19368621003591319>

Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.014>

Kozak, M., Baloğlu, Ş., & Bahar, O. (2009). Measuring destination competitiveness: Multiple destinations versus multiple nationalities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 56-71. <https://doi.org/10.1080/19368620903327733>

Machado, M. R., Machado, M. A. V., & de Almeida Holanda, F. M. (2007). Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. *Turismo-Visão e Ação*, 9(3), 393-406. <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056105008.pdf>

Machado, L. A. N., de Castro Junior, D. F. L., Mondo, T. S., Silveira-Martins, E., & de Abreu, J. C. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 65-79. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150106>

Mendieta-Peñalver, L. F., Perles-Ribes, J. F., Ramon-Rodriguez, A. B., & Such-Devesa, M. J. (2018). Is hotel efficiency necessary for tourism destination competitiveness? An integrated approach. *Tourism Economics*, 24(1), 3-26. <https://doi.org/10.5367/te.2016.0555>

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3), 1-5.

Novais, M. A., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, 64, 324-334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.014>

Paula, A. H. B. (2017). *Cadeia produtiva do turismo: atrativos, transportes, hospedagem, alimentação, serviços, comercialização*. Senac.

Pederneiras, M. M. M., Silva, R. D. V., Menezes, P. D. L. D., & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de



Braga/PT à luz do balanced scorecard. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2331>

PEDTPI. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento de Turismo da Província de Inhambane (2014–2020). *Direcção Provincial do Turismo*, Governo da Província de Inhambane. Recuperado de <https://docplayer.com.br/53355614-Plano-estrategico-de-desenvolvimento-do-turismo-da-provincia-de-inhambane.html>

Peixoto, A. D. L. A. (2012). Em Busca das Melhores Práticas: explorando a relação entre o uso efetivo de práticas de gestão e desempenho organizacional no setor hoteleiro do Reino Unido. *Revista Turismo em Análise*, 23(1), 3-27. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v23i1p3-27>

Pelsmacker, P., Van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003>

Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2017). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 235-249. <https://doi.org/10.1177/0047287516636481>

Pimentel, T. D. (2020). A Gestão de Operações em Organizações da Cadeia Produtiva do Turismo: análise da oferta de atrativos culturais em Juiz de Fora (MG). *Marketing & Tourism Review*, 5(2). <https://doi.org/10.29149/mtr.v5i2.5966>

Ramos, S. P., & Cerdan, L. M. (2013). Elementos da competitividade de destinos turísticos. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 3(2), 1-2. <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/1182>

Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44, 1049-1066. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500003>

Rodrigues, R. C., de Lima Pereira, M., & da Silva Añaña, E. (2015). Competitividade de Destinos Turísticos: Avaliação da Cidade de Rio Grande, RS, Brasil. *Rosa Dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 7(4), 541-560. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v7iss4p541>

Ruiz, T. C. D., & Gândara, J. M. (2013). A relação entre o planejamento urbano e a competitividade dos destinos turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2), 260-280. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v7i2.555>

Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952. <https://doi.org/10.1108/09596111011066617>

Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.008>



Sette, I. R., de Oliveira Santos, G. E., & Uvinha, R. R. (2017). Modelos de Competitividade de Destinos Turísticos: evolução e críticas. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 11(1), 92-115. <https://doi.org/10.17648/raoit.v11n1.4517>

Souza, J., Mendes-Filho, L., & Buhalis, D. (2020). Evaluating the effectiveness of tourist advertising to improve the competitiveness of destinations. *Tourism Economics*, 26(6), 1001-1020. <https://doi.org/10.1177/1354816619846748>

Tavitiyaman, P., Qiu Zhang, H., & Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/09596111211197845>

Tiboni, C. G. R. et al. (2010). *Estatística básica: para os cursos de administração, ciências contábeis, tecnológicos e de gestão*. São Paulo: Atlas.

Vieira, D. P., Hoffmann, V. E., Dias, C. N., & Carvalho, J. M. (2019). Atributos Determinantes da Competitividade dos Destinos de Sol e Praia Brasileiros. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13, 128-143. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i2.1557>

World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Recuperado de https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019/?DAG=3&gclid=Cj0KCQjwuLShBhC_ARIsAFod4fL1gYFleW6lhTEVwiSEAOUqFmW5mBIDbOcnMh8LIMR_aTEz5InWI_waAk1MEALw_wcB



INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- *1 Doutoranda em Turismo pelo PPGTUR da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: albertina1806@gmail.com
- *2 Doutoranda em Turismo pelo PPGTUR da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: soniacossa2012@gmail.com
- *3 Pós-doutorado em Comunicação Estratégica pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Professora da UFRN/PPGTUR. E-mail: lissaferrreira.iadb@yahoo.es
- *4 Doutorando e Mestre em Turismo pelo PPGTUR/UFRN. E-mail: william.queirozb@hotmail.com

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.