

Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC)

Hospitality and Marketing: Marketing Orientation and Performance of the Hotels in the Tourist Destination Costa Verde e Mar (SC)

LEONARDO GARCIA¹, CARLOS MARCELO ARDIGÓ²

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i2p250>

RESUMO³

O presente estudo teve o propósito de analisar a relação entre o nível de orientação para o mercado [*market orientation*] e o desempenho dos hotéis compreendidos no destino turístico Costa Verde e Mar, em Santa Catarina, segundo a perspectiva interna e das avaliações dos clientes por meio de Online Travel Reviews [OTR]. A população investigada compreendeu os hotéis presentes na região que possuíam pelo menos 50 avaliações na respectiva OTR. O filtro levou à identificação de 96 hotéis, dos quais se obteve a resposta de 62 participantes. Para a coleta de dados utilizou-se a escala Markor de Orientação Para o Mercado, proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), incluindo-se ainda variáveis de mensuração de desempenho na hotelaria, assim como a avaliação final atribuída pelos hóspedes realizada por meio da OTR. Foi encontrada correlação entre o nível de orientação para o mercado e desempenho organizacional, tal como entre o nível de OPM e a média das notas registradas na OTR. Estes resultados demonstraram que, de maneira linear, positiva e moderada, os hotéis que obtiveram melhor avaliação na OTR, assim como os que obtiveram melhores índices de desempenho organizacional, foram os que possuíam os maiores níveis de orientação para o mercado, segundo o modelo proposto.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo. Hotelaria. Orientação para o Mercado. Online Travel Reviews. Costa Verde e Mar, Santa Catarina, Brasil.

¹ **Leonardo Garcia** – Mestrando, Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9878890961311095> E-mail: leonardo_s2@msn.com

² **Carlos Marcelo Ardigo** – Doutor. Professor no professor do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria e no Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriu, Santa Catarina, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2125766582707196>. E-mail: marcelo.ardigo@univali.br

³ Recebido 29 OUT 2017; Revisado: NOV-DEZ; Aceito: 2 JAN 2018.

ABSTRACT

The study purposes to analyze the relationship between the market orientation level and the performance of the hotels in the Costa Verde e Mar [Santa Catarina, Brazil] tourist destination, according to the internal perspective and customer ratings through an Online Travel Reviews [OTR]. The investigated population comprised the hotels present in the region that had at least 50 evaluations in respective OTR. The filter led to the identification of 96 hotels, from which was obtained 62 responses. The Markor Market Guidance Scale proposed by Kohli, Jaworski and Kumar (1993) was used to collect data, including performance measurement variables in hotel industry, as well as the final evaluation attributed by the guests performed through Of OTR. Correlations were found between the level of market orientation and organizational performance, such as between the level of OPM and the average of the scores recorded in the OTR. Results indicate that in a linear positive and moderate manner, hotels with best evaluation in the OTR, as well as those with the best organizational performance indexes, were those with the highest levels of market orientation, according to proposed model.

KEYWORDS

Tourism. Hospitality. Market Orientation. Online Travel Reviews. Costa Verde e Mar, Santa Catarina, Brazil.

INTRODUÇÃO

O Turismo, no contexto global, assume papel cada vez mais significativo para o desenvolvimento econômico, social e cultural das destinações, sendo considerado, assim, uma das principais fontes geradoras de emprego e renda. Este se sustenta principalmente por meio da entrega de serviços, estando diretamente atrelada ao aumento do poder de consumo da população. No Brasil, o Estado de Santa Catarina apresenta grande destaque em termos de destinos turísticos, dentre os quais encontram-se os municípios pertencentes à região turística Costa Verde e Mar, que inclui as cidades de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha, Porto Belo e Tijucas. Estas, com características peculiares que envolvem praias, turismo ecológico, entretenimento, entre outros atrativos, reunidas formam uma grande potência turística. O fluxo da região destaca-se pelo turismo de sol e praia, onde é possível desfrutar de alternativas como: molhes e trapiches, ilhas, píer de atracação de navios transatlânticos, entre outros. Além disso, os demais municípios contribuem para diversidade da região, em termos de turismo de compras, cultural, religioso, ecoturismo, entre outros. Também podem ser encontradas opções como o cicloturismo, observação de pássaros, cavalgada e parque multitemático, gerando divisas para os municípios diferentes períodos do ano.

Com o propósito de absorver essa demanda, o setor hoteleiro dá o suporte à receptividade e acomodação dos visitantes que permanecem por mais de um dia na região, e que representam parte relevante no turismo de qualquer destinação. Neste tocante, a gestão hoteleira eficiente

se faz necessária. O monitoramento de seu desempenho, geralmente se relaciona com a percepção da qualidade dos serviços oferecidos, o que por sua vez é avaliada pelo mercado quando do encontro imediato entre ofertante e consumidor. Oferecer uma hospedagem de qualidade depende, portanto, da compreensão da qualidade na ótica do cliente. Assim, orientar-se para o mercado é estar disposto a direcionar os esforços organizacionais de modo a compreender os anseios dos consumidores, monitorar a concorrência e disseminar essa informação dentro da própria organização (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli; Jaworski & Kumar, 1993).

Deste modo, para oferecer serviços valorizados pelo mercado, os gestores hoteleiros que competem neste dinâmico setor na busca por novos clientes e fidelização dos atuais, devem estar atentos a este propósito, possibilitando o alcance da eficácia em suas atividades. Estabelecida a importância destes anseios gerenciais também para a hotelaria, o presente artigo é resultante de um estudo que teve como objetivo analisar a relação entre o nível de orientação para o mercado [OPM] e o desempenho dos hotéis compreendidos no destino turístico Costa Verde e Mar, segundo a perspectiva interna e das avaliações dos clientes por meio de um Online Travel Reviews [OTR]. A pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa. Os métodos utilizados foram o documental e a *survey*, esta última aplicada com 62 gestores dos hotéis componentes da amostra. O instrumento foi composto por variáveis da OPM, do modelo Markor, de Kohli Jaworski e Kumar (1993), e por variáveis que permitiram levantar o desempenho dos hotéis, complementado ainda por dados do sítio TripAdvisor, a partir das avaliações dos hóspedes.

A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [OPM] E A HOTELARIA

A evolução dos conceitos a respeito do marketing e as mudanças nas filosofias adotadas pelas organizações trouxeram novas perspectivas sobre o tema. Estas mudanças evidenciaram, para os gestores e demais participantes das empresas, assim como para o meio acadêmico, a importância de as organizações direcionarem seus esforços de modo a compreender e atender o mercado e a sociedade (Ardigó, 2013). A OPM foi um dos temas mais debatidos no marketing na década de 1990 (Gonçalves, 2006), embora as discussões sobre o tema tenham iniciado em anos anteriores, a partir de artigo de Levitt (2004). Neste estudo, o autor sugere que as empresas determinem como objetivo principal a conquista de clientes, direcionando seus esforços e atividades de modo a atender os anseios e necessidades do consumidor.

Não tão popular quanto o estudo de Levitt, o trabalho de Mckitterick (1957) já destacava uma filosofia organizacional com foco em conhecer e entender as necessidades dos consumidores anos antes (Bueno; John; Reinert Lyra & Lenzi, 2016). Já para Gheysari, Rasli, Roghanian e Norhalim (2012), a OPM teve início na literatura acadêmica muito antes, na década de 1920, com o artigo de Strong Jr. intitulado 'Teorias de Vendas', em que indícios da temática já eram

tratados. Porém, foi nos anos 1990 que o tema ganhou foco com os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (1994). Poucos anos após a publicação de Shapiro (1988), na qual justamente era questionado, em tradução livre, “que diabos é ser orientado ao mercado?”. Como forma de resposta, alguns autores propuseram a formulação de conceitos sobre OPM, além da criação de modelos metodológicos a serem aplicados em posteriores pesquisas (Narver & Slater 1990; Kohli; Jaworski & Kumar, 1993). Esse esforço culminou na publicação de uma gama de estudos, grande parte deles evidenciando a relação positiva entre OPM e desempenho organizacional (Liao; Chang; Wu & Katrichis. 2011).

Os estudos desenvolvidos ao longo dos anos e principalmente na década de 90, possibilitaram não somente a identificação da OPM por parte das empresas, como deram a oportunidade de mensurar o nível em que esta orientação está estabelecida na cultura e ou no comportamento organizacional, refletindo-se nas atividades executadas por elas. Ao estabelecer a OPM como uma variável mensurável, isto é, criando escalas, os pesquisadores permitiram a utilização destas informações correlacionadas a outras variáveis, tais como lucratividade, fidelização de clientes, ente outras, de modo a permitir validar cientificamente a eficiência da adoção desta filosofia de marketing nas organizações. A utilização da escala Markor, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) é uma dessas possibilidades. A mesma tornou-se recorrente em diversos estudos de diferentes setores e países e, assim como no Brasil, está entre as mais utilizadas (Ardigó, 2013). A escala foi desenvolvida considerando três determinantes da OPM: a geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. Em linhas gerais, esta escala permite avaliar o quanto a organização gera e compartilha inteligência de mercado e a utiliza para dar resposta ao mercado, gerando valor para o cliente e, conseqüentemente para a organização (Kohli; Jaworski; & Kumar, 1993).

Porém, no setor da hotelaria, a utilização desta escala de avaliação da OPM, especificamente relacionada com o desempenho, considerando um recorte de levantamento entre os anos 2012 a 2016, resultou na identificação de apenas três estudos. Wang, Chen e Chen (2012) investigaram 588 hotéis na China, avaliando diferentes estratégias de orientação no marketing em conjunto com a OPM, incluindo a orientação para a Inovação e Empreendedorismo, observando suas interrelações. Schwarzbach, Derreti e Ferreira (2014) avaliaram 11 meios de hospedagem em uma cidade paranaense, observando que a OPM trouxe resultados positivos para a organização, no que compete a uma melhor taxa de ocupação e maior participação de mercado, ambos segundo uma perspectiva interna. Já Ruizalba et al. (2014) aplicaram o estudo na Espanha com uma amostra de 201 hotéis e indicaram que a presença da OPM tem como resultado dois benefícios, melhoria no desempenho e maior procura de excelência no serviço por parte dos colaboradores, resultando em uma maior satisfação no trabalho.

Outros trabalhos foram também identificados, porém utilizando-se de outras escalas (Tajeddini & Trueman, 2012; Ardigó, Zucco & Cardoso, 2013; Veja-Velazquez et al., 2016).

Apesar da diferença entre as escalas, em todos os casos foram encontradas relações positivas entre a OPM e desempenho, mesmo que com diferentes níveis de significância. Mas, ressalta-se que, independentemente da escala, nos estudos relatados a relação entre OPM e desempenho das organizações atuantes no setor hoteleiro levavam em consideração a perspectiva interna, ou seja, o gestor respondente ponderava sob sua perspectiva como estava o desempenho do empreendimento em que atuava. Assim, esta perspectiva pode estar sob o viés do efeito da desejabilidade social, como apontam Urdan e Rocha (2006) e Gava e Silveira (2007), em relação aos estudos de OPM, quando o respondente tende a responder aquilo que se espera dele ou projetando uma imagem favorável.

AVALIANDO O DESEMPENHO NA HOTELARIA E AS ONLINE TRAVEL REVIEWS

O desempenho organizacional - ou *performance* - sempre foi fator de grande relevância tanto para as organizações quanto no meio acadêmico. Neste último, a necessidade de validar um conceito e estabelecer seu benefício e eficácia para uma organização faz com que os pesquisadores efetuem diversos tipos de avaliações. As empresas têm como principal objetivo, na sua maioria, o lucro (Kotler, 2011). As avaliações de desempenho assumem diferentes características, que variam de acordo com o acesso aos dados da organização e o meio no qual estas sejam inseridas (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Diferentes estudos, inclusive os já apresentados, propuseram a correlação entre desempenho superior e OPM. De acordo com Jyoti e Sharma (2012), um desempenho superior se dá por conta do desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva obtida por meio da OPM.

No ambiente da hotelaria, muitas vezes o desempenho é atrelado à qualidade dos serviços prestados, e esta qualidade, por sua vez, medida pela satisfação dos usuários. O setor, que é intrinsecamente movido pela prestação de serviços, tende a valorizar a qualidade superior como vantagem competitiva, no qual o desempenho é avaliado a partir de modelos de qualidade e excelência (Parasuraman; Zeithaml; & Berry, 1988; Cronin; & Taylor, 1992). Em levantamento realizado por Carvalho (2011) a partir de uma investigação na literatura especializada sobre desempenho na hotelaria, identificou-se que os indicadores mais recorrentes utilizados para medir desempenho no segmento são a taxa de ocupação, vendas totais, crescimento em vendas, a participação de mercado e a satisfação do cliente/hóspede. Esta avaliação, na maioria dos estudos, ocorria a partir de medidas subjetivas, ou seja, os respondentes, representantes dos meios de hospedagem, indicavam suas percepções sobre o desempenho dos negócios que gerenciavam.

No turismo, as mídias sociais servem como centro de informações relevantes, que podem auxiliar no processo de escolha e planejamento de uma destinação, acomodações, restaurantes, passeios e atrações. Pelo fato de experiências de turismo não poderem ser avaliadas antes do consumo, por serem intangíveis, as recomendações e demais informações

disponibilizadas se tornam ainda mais influentes (Hays; Page; & Buhalis, 2012). Contribui, ainda, para tal, o fato destas plataformas de compartilhamento de conteúdo terem por objetivo, em muitas das vezes, avaliar e mensurar a qualidade das experiências vivenciadas pelos usuários seja por meio de notas, conceitos, ranking, entre outros. Chen e Chen (2010) relatam que a qualidade da experiência de um serviço está relacionada a aspectos psicológicos referentes à utilização do mesmo, tais como sensações, expectativas e percepções vivenciadas por quem consome tal serviço. Otto e Ritchie (1996), por sua vez, mencionam que no turismo a qualidade da experiência pode ser vista como uma medida multidimensional, que avalia as reações e sentimentos em resposta a um serviço turístico oferecido.

No setor de turismo, as Online Travel Reviews vêm se destacando como plataformas de compartilhamento de experiências em hotéis, destinos turísticos e gastronomia (Limberger; Dos Anjos; Meira & Dos Anjos, 2014). Por meio de avaliações de qualidade de serviços e das experiências vivenciadas, com a possibilidade de anexar conteúdos como fotos dos locais e, vinculação entre contas de outras mídias sociais mais difundidas. As informações passam a ter mais peso para quem visita estes endereços eletrônicos com o objetivo de definir um destino para viagem ou um local para acomodação, lazer ou refeição. O uso deste tipo de ferramenta corrobora com a dimensão de geração de inteligência do modelo de OPM proposto por Kohli e Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), no qual abrange a busca por informações relevantes do mercado como comportamentos e tendências.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca correlacionar OPM, desempenho no contexto da hotelaria, incluindo-se a métrica de avaliação das Online Travel Reviews [OTRs], relação ainda não abordada nos estudos sobre OPM, que se restringe principalmente à perspectiva interna sobre o desempenho. Este tipo de pesquisa apresenta-se pertinente quando é preciso definir o problema com maior precisão, identificar alternativas, desenvolver perguntas ou hipóteses da pesquisa e isolar ou classificar variáveis-chaves como dependentes ou interdependentes (Malhotra, 2011). Também se caracteriza em parte descritiva, pois procura descrever as características de uma amostra do setor hoteleiro da região turística Costa Verde e Mar quanto a sua orientação para o marketing e determinar o grau de associação das variáveis de OPM e desempenho. Conforme Malhotra (2011), este tipo de pesquisa implica no estabelecimento de relações entre variáveis, porém sem o objetivo de explicar os fenômenos que descreve.

De forma relacionada às tipologias escolhidas, o procedimento de pesquisa foi o *survey*, aplicado com os gestores dos hotéis, e documental, a partir do *ranking* de avaliação do Trip Advisor. O primeiro tipo caracteriza-se pela abordagem quantitativa, podendo investigar todos os membros de um grupo ou uma amostra e tem como objetivo apresentar as percepções,

opiniões, atitudes, ou comportamentos dos indivíduos por meio de questionários ou entrevistas (Babbie, 1999; Appolinário 2007; Malhotra, 2011). No segundo tipo, o processo assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, porém difere-se na natureza da fonte, proveniente de relatórios ou documentos que contenham dados que ainda não receberam um tratamento analítico ou, ainda, que contenham informações que podem ser redimensionadas de acordo com os objetivos da pesquisa (Gil, 2010).

No presente estudo, a população objeto para avaliação da relação OPM e Desempenho, corresponde aos hotéis que mantêm atividades na região turística Costa Verde e Mar, composta pelos municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luis Alves, Navegantes, Penha, Porto Belo e Tijucas – com no mínimo cinquenta avaliações no sítio Trip Advisor. O primeiro critério foi estabelecido pela acessibilidade, permitindo ao pesquisador contato direto e pessoal com os elementos da população. A definição do segundo critério, identificando apenas aqueles elementos que possuem cinquenta avaliações, ocorreu com base nos estudos de Hair Jr. et al. (2009). Segundo os autores citados, o tamanho absoluto de uma amostra deve ter no mínimo 50 observações para permitir uma análise fatorial e correlações. Após a filtragem dos dados e estabelecida a aplicação do segundo critério, foram eliminados os hotéis com menos de cinquenta avaliações, gerando um universo formado por um total de 96 hotéis que atendiam aos critérios desejados para definir a população do estudo.

Procurou-se aplicar a pesquisa com todos os 96 hotéis. Essa tentativa incluiu os seguintes procedimentos de coleta: foi feito contato *in loco* em todos os hotéis abrangidos pelo estudo, de modo que todos pudessem ter a mesma chance de participar, bem como de obter maior número de respostas possíveis; nos casos de não resposta de imediato, foi encaminhado e-mail para os não-respondentes com uma versão do questionário online; após o período de uma semana, nos casos de não resposta, foi feito novo contato telefônico para comunicar o envio de e-mail ou agendamento de nova visita. Os procedimentos de visita, envio de e-mails e contato telefônico foram repetidos em exaustão, porém sem que o número de elementos da amostra inicial fosse obtido. O esforço resultou em uma amostra de 63 casos, dos quais um ainda foi descartado por conter inconsistência nas respostas, finalizando com 62 observações úteis. A amostra final consistiu em praticamente 65% do número de elementos que compuseram a população de interesse.

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário destinado a um respondente de cada estabelecimento, com função em nível de gerência ou supervisão, podendo este ser proprietário, gerente de hospedagem, chefe da recepção, gerente comercial, entre outros. Não se fez necessário que a resposta fosse provida exclusivamente da parte de um gerente geral, gerente de marketing ou administrador pois, conforme o modelo adotado neste estudo, compreende-se que um dos pressupostos é a disseminação da inteligência de mercado, em

que a informação deve estar disponível para todos os setores e níveis hierárquicos da organização. O período de coleta dos dados se estendeu entre os dias 10 de outubro de 2016 e 1º de dezembro de 2016. Nas variáveis que compuseram o construto da OPM optou-se pelo modelo Markor, proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). O questionário de vinte variáveis, utilizando-se da escala Likert de cinco pontos, analisa as dimensões geração de inteligência, disseminação e capacidade de resposta da organização. Já as variáveis que formaram o construto desempenho, foram os indicadores subjetivos de taxa de ocupação, participação de mercado, vendas, satisfação do hóspede e retorno sobre investimento. Nas duas situações, OPM e desempenho, o respondente avaliava sob a sua perspectiva [interna] como se enquadrava o hotel em que atuava.

Para a coleta de dados no sitio TripAdvisor, foram pesquisadas todas as avaliações de usuários, no endereço www.tripadvisor.com.br nos hotéis da região turística Costa Verde e Mar, abrangendo a categoria hotéis. Os dados foram coletados na data de 5 de dezembro de 2016. Foi considerada apenas a nota de avaliação geral (1 a 5) para os estabelecimentos que atendiam ao critério anteriormente mencionado (mínimo de 50 avaliações). O TripAdvisor estabelece essa nota média a partir da avaliação feita pelos hóspedes, considerando suas percepções sobre o hotel analisado. Foi a partir desta fonte que se obteve a avaliação de desempenho segundo a ótica do cliente (perspectiva externa).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao todo houve 62 respondentes, na sua maioria pertencentes a cidade de Balneário Camboriú (32), ou seja, 51,6% da amostra, 10 hotéis localizados na cidade de Penha (16,1%), seguido de 9 hotéis de Bombinhas (14,5%) e 5 de Itajaí (8%). Os demais participantes (9,7%) estão localizados em Itapema (3), Balneário Piçarras (2) e Navegantes (1). A concentração em Balneário Camboriú ocorre principalmente pelo fato de ter a maior estrutura turística e consequentemente o maior parque hoteleiro dentre aos municípios da região turística investigada. Quanto ao porte dos hotéis pesquisados, assemelha-se a frequência de estruturas de pequeno e médio porte, obtendo o resultado de 50,8% e 46% dos respondentes respectivamente. Apenas dois hotéis (3,2%) dentre os pesquisados são de grande porte, segundo as informações dos respondentes. Já em relação ao tempo de atividade do estabelecimento, destacam-se os hotéis com mais de 11 anos, somando aproximadamente 65% dos respondentes (40). Estabelecimentos entre 6 e 10 anos de atividade correspondem a pouco mais de 22%, enquanto os hotéis com até 5 anos de atividade não alcançam os 13%. Estes dados demonstram a quão madura e estruturada é a atividade hoteleira na região.

Aproximadamente metade, ou seja, 48,4% dos hotéis abrangidos pela pesquisa possuem mais de 200 leitos em suas estruturas, seguidos pelos hotéis entre 101 e 200 leitos e estabelecimentos entre 51 e 100 leitos com 20,9% e 17,7% respectivamente. Outros 13% estão

entre os hotéis que possuem até 50 leitos. Este número elevado de hotéis com mais de 200 leitos se dá também pelo fato de a pesquisa abranger apenas hotéis com mais de 50 avaliações no sítio TripAdvisor, portanto, evidenciando hotéis com maior capacidade e potencialmente mais avaliações. Ainda relacionado à estrutura, apurou-se o número de funcionários vinculados aos respectivos hotéis. Neste quesito, a maior frequência observada foi a de estabelecimentos que possuem entre 21 e 30 funcionários, correspondendo a 35,5%. Cerca de 26% dos respondentes informam possuir entre 11 e 20 funcionários ativos no hotel, enquanto outros 10 hotéis (16,1%) têm à disposição entre 31 e 40 funcionários, e 9,7% de 41 a 50. Apenas 4 estabelecimentos (6,4%) possuem até 10 funcionários no seu quadro de colaboradores, o mesmo número dos que possuem 51 a 100 colaboradores.

De acordo com as informações obtidas por meio do instrumento de coleta de dados pôde-se identificar um perfil médio da amostra estudada. Dentre os participantes, o perfil se caracteriza da seguinte forma: hotéis em sua maioria de pequeno e médio porte, com mais de onze anos de atividade e mais de duzentos leitos disponíveis, possuindo entre 21 e 30 funcionários, aos quais os questionários foram respondidos principalmente por colaboradores em nível de gerência. Apresentado o perfil dos empreendimentos investigados, na sequência são demonstrados os resultados das variáveis que compõe as dimensões da OPM, a geração de inteligência, a disseminação de inteligência e a responsividade.

Tabela 1 - Variáveis da dimensão Geração de Inteligência

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Neste hotel, há um levantamento junto aos hóspedes de pelo menos uma vez ao ano para descobrir os serviços que eles poderão precisar no futuro.	4,08	4,00	0,96
2. Neste hotel fazemos pesquisas de mercado.	4,25	4,00	0,78
3. Somos ágeis em detectar mudanças nas preferências e hábitos de consumo dos hóspedes atuais e potenciais.	4,17	4,00	0,73
4. Pesquisamos os hóspedes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do serviço que prestamos.	4,40	5,00	0,96
5. Somos ágeis para detectar mudanças importantes no setor (ex.: concorrência, legislação, atividades turísticas).	4,38	4,00	0,68
6. Monitoramos os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente de negócios (ex.: legislação) sobre nossos clientes.	4,19	4,00	0,72
Média geral	4,25	4,00	0,80

Fonte: coleta de dados

Na tabela 1 são apresentados os dados relativos a dimensão geração de inteligência, em que se obteve média de 4,25 numa escala de 1 a 5, apontando OPM forte no que diz respeito a

análise das informações geradas pelo ambiente (consumidores, concorrência, legislação, economia...) em um esforço em conjunto entre todos setores (Kohli; Jaworski, 1990). A média do desvio padrão foi de 0,80, evidenciando semelhança entre as respostas.

Como se observa na tabela 2, a dimensão disseminação de inteligência obteve média de 3,98, com um desvio padrão médio de 0,94, o que permite afirmar que no que diz respeito ao compartilhamento das informações obtidas pelo hotel entre todos os departamentos e funcionários do estabelecimento, a OPM se dá em nível inferior ao alcançado na geração de inteligência. Neste caso, subentende-se que, mesmo com a inteligência gerada, o conhecimento pode não estar sendo socializado com as partes interessadas. Esse é o caso, por exemplo, da variável <Quando algo relevante acontece a um grande cliente, todos os funcionários sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo>, a qual obteve a menor avaliação entre as variáveis desta dimensão.

Tabela 2 - Variáveis da dimensão Disseminação de Inteligência

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
7. Pelo menos uma vez em cada trimestre discutimos as tendências e desenvolvimento do mercado.	4,05	4,00	0,89
8. A área de marketing discute com outros departamentos necessidades futuras dos clientes.	3,98	4,00	0,91
9. Quando algo relevante acontece a um grande cliente, todos os funcionários sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	3,71	4,00	1,20
10. Dados sobre a satisfação dos hóspedes são compartilhados regularmente com todos os funcionários do estabelecimento.	4,21	4,00	0,85
11. Quando um setor/funcionário descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é ágil para alertar a administração.	3,95	4,00	0,85
Média geral	3,98	4,00	0,94

Fonte: coleta de dados

Na tabela 3 podem-se observar as variáveis da dimensão responsividade, suas respectivas médias e demais dados. Todas as nove variáveis obtiveram média acima de 4 com destaque para a variável 13 (de maneira alguma ignora-se as mudanças nas necessidades de produto ou serviços dos clientes) que obteve maior pontuação. Cabe salientar os valores baixos obtidos com o desvio padrão, que aponta semelhança entre as respostas encontradas nesta dimensão. Dentre as três dimensões da OPM, esta foi a que obteve o menor índice de desvio padrão médio.

Tabela 3 - Variáveis da dimensão Responsividade

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
12. Somos rápidos em decidir como responder às mudanças de preço da concorrência.	4,21	4,00	0,63
13. De maneira alguma ignora-se as mudanças nas necessidades de produto ou serviços dos clientes.	4,46	5,00	0,78
14. Os serviços são revisados e aprimorados constantemente de acordo com as necessidades e desejos dos clientes.	4,29	4,00	0,73
15. Há reuniões periódicas para planejar uma resposta às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.	4,06	4,00	0,86
16. Se um grande concorrente lançar uma campanha intensiva direcionada para nossos clientes, nossa reação é imediata.	4,16	4,00	0,65
17. As atividades dos funcionários são bem coordenadas.	4,30	4,00	0,61
18. As reclamações dos clientes são monitoradas e atendidas pelo hotel.	4,44	5,00	0,78
19. Se desenvolvêssemos um ótimo plano de marketing, poderíamos implementá-lo em um tempo adequado.	4,30	4,00	0,66
20. Se for percebido que os clientes querem que um produto ou serviço seja modificado, há flexibilidade da administração para providenciar tal mudança.	4,14	4,00	0,86
Média geral	4,26	4,00	0,73

Fonte: Coleta de dados

O teste de confiabilidade de escala também foi aplicado, no qual pode ser observado na tabela 6. O coeficiente de *Alpha de Cronbach* obtido para as vinte variáveis como um todo foi de 0,8417, o que caracteriza consistência entre os dados, que podem ser considerados confiáveis (Tabela 4). Os resultados por dimensões, acima de 0,7, também representam confiabilidade nesse nível de análise.

Tabela 4 - Coeficiente *Alpha de Cronbach* da OPM e suas dimensões

Dimensões/Construto	Nº de variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>
Geração de Inteligência	7	0,7026
Disseminação de Inteligência	5	0,7034
Responsividade	9	0,7509
Orientação para o Mercado	20	0,8417

Fonte: coleta de dados.

Além da avaliação resultante da média dos respondentes, procedeu-se também com uma avaliação individual por participante. Nesta, além dos resultados por dimensões, apurou-se o resultado final da escala de OPM, do desempenho na perspectiva interna e externa a partir do TripAdvisor [Tabela 5]. Os dados estão separados individualmente por hotel e todos os valores estão na mesma escala de 1 a 5. O desempenho dos hotéis participantes foi identificado de forma subjetiva por meio dos indicadores taxa de ocupação, participação de mercado, vendas, satisfação do hóspede e retorno sobre investimento. Questionou-se ao participante, qual a situação do hotel nos últimos três anos em relação aos principais concorrentes onde cada nota correspondia ao seguinte desempenho: (1) Muito pior do que a concorrência; (2) Pior do que a concorrência; (3) Igual a concorrência; (4) Melhor do que a concorrência; e (5) Muito melhor do que a concorrência. A partir da avaliação individual de cada indicador, apurou-se uma medida de média sintetizada como Desempenho Organizacional, neste caso, segundo uma perspectiva do respondente (ótica interna). A avaliação via a OTR TripAdvisor foi considerada a partir da nota de avaliação geral (notas de 1 a 5). A avaliação deste, foi assim segundo a ótica do cliente (perspectiva externa). Nota-se que a diferença entre as variáveis não ultrapassa 0,5 pontos, o que indica grande semelhança entre as médias. Ainda se observa que as avaliações do desempenho na perspectiva interna e externa possuem valores próximos, corroborando com que se apresenta na literatura, no qual se afirma que os indicadores, mesmo de natureza subjetiva, possuem validade estatística (Perin & Sampaio, 1999).

Tabela 5 - Orientação Para o Mercado e Desempenho

Hotel	Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Responsividade	OPM	Desempenho Organizacional	Avaliação TripAdvisor
H1	4.17	3.60	4.11	3.96	3.00	2.99
H2	4.50	4.80	4.78	4.69	3.40	4.17
H3	4.33	4.20	4.11	4.21	4.20	3.07
H4	4.83	4.80	4.67	4.77	4.00	4.16
H5	4.17	4.00	4.00	4.06	3.00	3.54
H6	4.67	4.60	4.67	4.64	4.20	4.00
H7	4.67	5.00	5.00	4.89	4.00	4.69
H8	4.67	3.40	4.67	4.24	2.80	2.66
H9	3.67	3.40	3.89	3.65	3.00	3.89
H10	4.83	3.40	4.22	4.15	3.60	3.61
H11	4.17	4.80	4.44	4.47	4.20	4.76
H12	5.00	4.40	4.44	4.61	3.60	4.00
H13	4.50	3.20	4.44	4.05	3.40	3.64
H14	5.00	4.40	4.44	4.61	4.60	4.02
H15	3.67	3.40	3.33	3.47	3.40	3.46
H16	4.83	4.60	4.22	4.55	4.80	4.24
H17	4.67	4.00	4.22	4.30	4.40	3.94
H18	4.83	3.40	4.44	4.23	4.60	3.92
H19	3.83	4.00	4.33	4.06	4.00	4.06
H20	3.83	4.00	4.56	4.13	4.20	4.00
H21	4.67	3.40	3.89	3.99	3.80	3.89
H22	4.00	3.40	3.78	3.73	4.20	3.51
H23	3.33	3.20	3.11	3.21	3.60	3.29
H24	4.00	3.80	3.89	3.90	3.20	4.21

Hotel	Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Responsividade	OPM	Desempenho Organizacional	Avaliação TripAdvisor
H25	3.83	4.00	4.33	4.06	4.40	4.13
H26	4.17	3.60	4.11	3.96	3.20	3.83
H27	4.50	3.60	4.11	4.07	3.20	3.71
H28	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.33
H29	4.00	3.20	3.78	3.66	3.60	3.75
H30	2.67	3.20	2.78	2.88	3.60	3.49
H31	3.50	4.20	4.00	3.90	4.20	4.23
H32	4.00	4.40	3.89	4.10	4.20	3.88
H33	3.67	4.40	4.22	4.10	4.00	4.11
H34	4.00	4.00	4.22	4.07	5.00	4.46
H35	4.17	4.60	4.33	4.37	4.00	4.25
H36	3.67	2.60	4.44	3.57	2.80	3.88
H37	4.50	3.20	4.67	4.12	4.80	4.15
H38	4.00	4.20	4.67	4.29	3.60	3.81
H39	3.33	3.80	4.33	3.82	3.60	3.57
H40	4.83	3.80	3.78	4.14	4.80	3.98
H41	4.17	4.00	3.67	3.94	3.60	3.28
H42	3.67	4.40	4.22	4.10	3.60	3.79
H43	4.00	3.40	3.67	3.69	3.20	3.80
H44	4.00	2.00	4.67	3.56	4.00	3.74
H45	4.67	4.20	4.56	4.47	3.20	3.53
H46	4.50	4.40	4.44	4.45	3.80	3.85
H47	4.50	4.60	4.00	4.37	3.80	3.26
H48	4.50	3.80	4.33	4.21	3.60	3.94
H49	4.33	4.40	4.44	4.39	3.80	4.50
H50	3.67	2.80	4.44	3.64	2.80	3.54
H51	3.50	3.80	4.22	3.84	3.60	3.67
H52	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.81
H53	4.00	3.80	4.44	4.08	3.00	3.77
H54	4.17	4.60	4.56	4.44	4.60	4.63
H55	4.83	4.60	4.44	4.63	4.60	3.44
H56	5.00	5.00	5.00	5.00	4.60	3.90
H57	4.00	3.80	3.78	3.86	3.20	3.92
H58	4.33	4.40	4.67	4.47	4.60	4.05
H59	4.33	3.40	4.78	4.17	4.00	4.67
H60	5.00	4.80	4.44	4.75	3.80	3.95
H61	5.00	4.80	4.44	4.75	4.40	3.99
H62	5,00	5,00	4,67	4,89	4,00	4,18
Média	4,25	3,98	4,26	4,16	3,84	3,88

Fonte: elaborado pelo autor. **Nota:** Teste de confiabilidade, coeficiente de *Alpha de Cronbach* igual a 0,8101.

Após a análise de regressão linear, aplicou-se a correlação de Pearson entre as dimensões da OPM e as médias de desempenho na perspectiva interna e externa [Tabela 6]. A partir de Franzblau (1958), os diferentes níveis de correlação adotados para o presente estudo estão estabelecidos segundo as seguintes faixas de valor: Igual a 0 - Sem correlação; Menor do que 0,20 – Negligenciável; Igual ou acima de 0,20 e menor que 0,40 – Fraca; Igual ou acima de 0,40 e menor que 0,60 – Moderada; Igual ou maior que 0,60 e menor que 0,80 – Forte; e Igual a 0,80 ou maior - Muito forte.

Tabela 6 - Matriz de Correlação OPM vs Desempenho

		Correlação entre Vetores de Valores			
		Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Responsividade	OPM
Disseminação de Inteligência	Correlação	,466			
	Sig. (p)	,000			
Responsividade	Correlação	,563	,396		
	Sig. (p)	,000	,001		
OPM	Correlação	,824	,755	,837	
	Sig. (p)	,000	,000	,000	
Taxa de ocupação	Correlação	,337	,415	,180	,375
	Sig. (p)	,004	,000	,081	,001
Participação de mercado	Correlação	,064	,297	,116	,196
	Sig. (p)	,310	,009	,184	,064
Receita de Vendas	Correlação	,110	,200	,034	,136
	Sig. (p)	,198	,059	,396	,146
Satisfação do Hóspede	Correlação	,208	,340	,188	,301
	Sig. (p)	,052	,003	,072	,009
Retorno sobre Investimento	Correlação	,605	,347	,483	,591
	Sig. (p)	,000	,003	,000	,000
Desempenho Organizacional	Correlação	,367	,429	,278	,438
	Sig. (p)	,002	,000	,014	,000
Avaliação TripAdvisor	Correlação	,196	,412	,428	,437
	Sig. (p)	,064	,000	,000	,000

Fonte: Elaborado pelo autor. **Nota:** significância considerada foi de 0,05.

Tomando como base a revisão de literatura que afirma que as organizações orientadas para o mercado possuem maior desempenho (Kohli & Jaworski, 1990), o resultado encontrado neste estudo corrobora com tal informação, porém, a relação que se encontrou entre OPM e desempenho se deu em nível moderado, tanto na perspectiva interna como também na avaliação externa, conforme faixas de valores indicadas por Franzblau (1958), ambos com valores de p aceitáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se inclui como mais um estudo que abordou o tema OPM buscando encontrar relação com o desempenho das organizações abrangidas pelo recorte da pesquisa, contudo apresentando como complemento e inovação a correlação com a perspectiva do cliente por meio da avaliação de uma OTR [TripAdvisor]. Por meio da metodologia que se aplicou, pôde-se alcançar o objetivo proposto pelo presente estudo, incluindo a avaliação do nível de OPM, mediante aplicação do modelo MARKOR junto aos hotéis compreendidos pelo recorte de pesquisa. Os resultados apontaram OPM em nível forte em suas três dimensões e também de

modo geral, sendo que das vinte variáveis que compõe o modelo apenas três apresentaram média de OPM em nível considerado moderado.

No que tange a mensuração do desempenho organizacional dos hotéis na perspectiva interna, com a utilização de instrumento de coleta de dados, obteve-se resultado médio de 3,84 em uma escala de 1 a 5. O destaque se deu para os indicadores de vendas e satisfação do hóspede, os quais obtiveram as maiores médias, sendo 3,95 e 3,94 respectivamente. Foi também alcançado o levantamento do desempenho na perspectiva externa. Este por meio de coleta de dados secundários do sítio TripAdvisor, das notas obtidas por cada estabelecimento. Os dados já apresentados no capítulo resultados evidenciaram uma média geral de desempenho de 3,88 em uma escala de 1 a 5. O alcance destes objetivos conseqüentemente possibilitou analisar a relação entre o nível de OPM e o desempenho dos hotéis compreendidos no destino turístico Costa Verde e Mar, segundo a perspectiva interna e das avaliações dos clientes no TripAdvisor. Assim, denota-se que a relação entre a OPM e o desempenho dos hotéis investigados, em ambas as perspectivas, ocorre de maneira positiva, porém em nível moderado de correção.

Conclui-se, portanto, que há correlação positiva entre o nível de OPM e o desempenho dos hotéis participantes da pesquisa, em nível moderado, mostrando-se consistente conforme a literatura utilizada. Cabe salientar que a correlação se diferencia da causalidade, ou seja, permite verificar que uma variável está associada ou não com a outra, mas não determina qual delas é a causa e qual é o efeito. Assim, não se pode afirmar por meio dos resultados do presente estudo, que um hotel que obtiver maior nível de OPM influenciará em maior desempenho organizacional ou melhor desempenho na perspectiva dos clientes, expressa na *Online Travel Review* TripAdvisor, ou vice-versa. Mas os resultados permitem afirmar que, de maneira linear, positiva e moderada, os hotéis que obtiveram melhor nota no sítio TripAdvisor tal como os que obtiveram melhores índices de desempenho organizacional na perspectiva interna foram os que possuíam os maiores níveis de OPM segundo o modelo proposto.

O presente estudo apresenta como limitações o percentual de retorno dos questionários, já que entre os 96 hotéis pertencentes ao universo da amostra, 62 deles foram retornados respondidos de maneira completa. Ainda se percebe a grande resistência à resposta de questionários *online*, em que muitas das vezes não se encontrava um funcionário com perfil de respondente no local e se encaminhava os questionários via *e-mail*, sem obtenção de resposta. Para minimizar esse impacto, se fez necessário mais de uma visita *in loco* nos hotéis pesquisados, que se espalham por toda a região Costa Verde e Mar compreendendo vários municípios dificultando a obtenção de respostas.

Outra limitação do estudo foi a mensuração de desempenho dos hotéis que comumente não divulgam informações objetivas econômico financeiras, portanto fazendo-se necessário

utilizar-se de dados subjetivos. Apesar disto, já foi explicitado que medidas de desempenho objetivas e subjetivas são semelhantes entre si e estatisticamente confiáveis conforme já indicavam Perin e Sampaio (1999).

REFERENCIAS

- Appolinário, F. (2007). **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas.
- Ardigó, C. M. (2013). **A orientação para o mercado e o nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica**: um estudo multissetorial nas cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – SC. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. (Tese de Doutorado).
- Ardigó, C. M.; Zucco, F. D.; & Cardoso, O. R. (2013). Estratégias de orientação para o mercado no setor turístico de Balneário Camboriú e Bombinhas (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 7 (1), 168-189. [Link](#)
- Babbie, E. (1999). **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG.
- Bueno, G., John, E., Reinert Lyra, F., & Lenzi, F. C. (2016). Knowledge management, market orientation and innovation : a study at a Technology Park of Santa Catarina. **Brazilian Business Review**, 13 (3), 70-89. [Link](#)
- Carvalho, C.E. (2011). **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro. - Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu.(Tese de Doutorado).
- Chen, C.-F.; & Chen, F.-S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. **Tourism Management**, 31(1), 29-35. [Link](#)
- Cronin, J.J.; & Taylor, S.A., (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing** 56, 55-68. [Link](#)
- Day, G. S. (1994). The of market-drive capabilities organizations. **Journal of Marketing**, 58(4), 37-52.
- Franzblau, A. (1958). **A primer of statistics for non-statisticians**. New York: Harcourt, Brace & World.

Garcia, L; & Ardigó, C.M. (2018). Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC). **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(2), pp. 250-267, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i2p250>

Gava, R.; & Silveira, T. (2007) A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(2), 49-69. [Link](#)

Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., & Norhalim, N. (2012). A review on the market orientation evolution. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 40, 542-549. [Link](#)

Gil A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, G. C. R. M. (2006). **Orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar brasileira**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. (Dissertação de Mestrado).

Hair Jr. et al (2009). **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.

Hays, S.; Page, S. J.; & Buhalis, D. (2012). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations. **Current Issues in Tourism**, 16(3), 211-239. [Link](#)

Jyoti, J.; & Sharma, J. (2012). Impact of market orientation on business performance: role of employee satisfaction and customer satisfaction. **Vision**, 16(4), 297-313. [Link](#)

Kohli, A. K.; & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, 54(2), 1-18. [Link](#)

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.; & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, 30(4), 467-477. [Link](#)

Kotler, P. (2011). **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas.

Levitt, T. (2004). Marketing myopia. **Harvard Business Review**, 82(7-8), 138-142. [Link](#)

Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). **Industrial Marketing Management**, 40(2), 301-310. [Link](#)

Limberger, P.F.; Dos Anjos, F. A.; Meira, J. V.de S. & Dos Anjos, S. J. G. (2014). Satisfaction in hospitality on Tripadvisor: an analysis of the correlation between evaluation criteria and overall satisfaction. **Tourism & Management Studies**, 10(1), 59-65. [Link](#)

Malhotra, N. (2011). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman.

Mckitterick, J. B. (1957) What is the marketing management concept? **American Marketing Association**, 71-81. [Link](#)

Garcia, L; & Ardigó, C.M. (2018). Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC). **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(2), pp. 250-267, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i2p250>

- Narver, J. C.; & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, 54(4), 20-35. [Link](#)
- Otto, J. E.; & Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. **Tourism Management**, 17(3), 165-174. [Link](#)
- Parasuraman, A; Zeithaml, V. A; & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40. [Link](#)
- Perin, M. G.; & Sampaio, C. H. (1999). Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. **Anais... Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 23.
- Ruizalba, J. L. et al. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. **International Journal of Hospitality Management**, 38, 11-19. [Link](#)
- Shapiro, B. P. (1998). **What the hell is market oriented?** Harvard Business. [Link](#)
- Schwarzbach, L.; Deretti, S.; & Ferreira, V. (2014). Orientação para o mercado: a adoção do conceito de marketing nas pousadas do Município de Morretes. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, 4(2), 336-351. [Link](#)
- Tajeddini, K.; & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 31(4), 1119-1129. [Link](#)
- Urdan, A. T.; & Rocha, A. (2006). Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, 46(2), 55-60. [Link](#)
- Vega-Vázquez, M.; Cossío-Silva, F.-J.; & Revilla-Camacho, M.-Á. (2016). Entrepreneurial orientation-hotel performance: Has market orientation anything to say? **Journal of Business Research**, 69(11), 5089-5094. [Link](#)
- Venkatraman, N.; & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, 11(4), 801-814. [Link](#)
- Wang, C.-H.; Chen, K.-Y.; & Chen, S.-C. (2012) Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, 31(1), 119-129. [Link](#)