



# M ARKETING CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF TOURIST DESTINATIONS



**Carlos Alberto Alves**

Post-Doctor in Tourism from the University of São Paulo  
Universidade Anhembi Morumbi.  
São Paulo/SP. Brazil.  
[calves761@outlook.com](mailto:calves761@outlook.com)



**Benny Kramer Costa**

PhD in Administration from the University of São Paulo  
Universidade Nove de Julho (Uninove)  
Department of Public Relations, Advertising and Tourism  
at the University of São Paulo  
São Paulo/SP. Brazil.  
[bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br)

## Abstract

**Objective:** This article aims to investigate in a given group of tourist destinations the potential effect of mediation of marketing capabilities (capacity for service innovation, branding capacity, hospitality, and customer relationship management) in the relationship established between the orientation for the market and the competitive advantage of companies in the hospitality sector and its influence on the competitiveness of the tourist destination

**Methodology:** A survey was carried out in 8 tourist cities, totaling 472 companies in the hospitality sector. As the study's objective is to verify the relationship and mediation between constructs, the statistical technique chosen was Structural Equation Modeling (SEM).

**Main results:** The first result was to prove the relationship between market orientation and competitive advantage. It was then possible to empirically demonstrate that the capacity for innovation, branding capacity, hospitality mediate between the relationship between market orientation and the competitive advantage.

**Theoretical/methodological contributions:** The main contributions of this article are to demonstrate the mediation relations of marketing capabilities (capacity for service innovation, branding capacity, hospitality, and customer relationship management) in the relationship between market orientation and advantage competitive.

**Keyword:** Marketing capabilities. Competitive advantage. Tourist destinations. Innovation. Branding. Hospitality. Tourist relationship.

## How to cite the article

*American Psychological Association (APA)*

Alvez, C. A., & Costa, B. K. (2020, Oct./Dec.). Marketing capabilities and competitive advantage of tourist destinations. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(4), 949-984. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i4.18697>.

## Introduction

Tourism is one of the most important and rapidly growing sectors of the economy, facing globalization's challenges and possibilities. The competitiveness of tourist destinations is becoming increasingly important for countries that want to control a large portion of the rapidly growing tourism market (Navickas & Malakauskaite, 2009). The competitiveness of tourism destinations has become an area of increasing interest among tourism researchers and scholars (Buhalis, 2000; Crouch, 2011; Della Corte & Aria, 2016; Domareski Ruiz & Gonçalves Gândara, 2013; Firmino, 2008). Like all consumer products, tourist destinations need to convince their customers that they have a combination of benefits that no one else can offer. Tourist destinations and other companies in the hospitality sector establish themselves as brands, using the full potential of modern marketing tools. Each tourist destination tries to make the most of what it offers (Crouch, 2011).

The way tourism destinations develop, maintain, protect, or strengthen their competitive positions in a global and increasingly competitive market is a challenge that has gained prominence in the tourism industry (WEF, 2017). Several significant complexities characterize this challenge. The first is that a tourist destination, by its nature, is very different from most commercially competitive products. The tourism sector product is an experience delivered by a destination to its visitors (Alves & Marques, 2019). This experience is produced not by a single company but by all the actors that impact the visitor's experience, namely: tourist, hospitality companies (such as hotels, restaurants, airlines, tour operators, etc.), other sectors and support organizations (such as the arts, entertainment, sports, recreation, etc.), destination management organizations (whether they are private, public, or public-private partnerships), the public sector (which provides available goods that serve tourists, such as roads, general infrastructure, etc., as well as government departments or tourism agencies), residents and other publics (Vieira, Costa, & Cintra, 2012). The diversity of actors involved in the provision and provision of tourism and hospitality services, therefore, the visitor's experience, makes the destination product much more complicated than the management of most simple products produced by individual companies.

An added complexity is that the product itself consists of a number of much larger attributes. Each tourist experience is unique, because there are few individual and standardized tourism services, thus increasing complexity. This ensures that each visitor takes home a unique experience (Alves & Marques, 2019; Buhalis & Amaranggana, 2015a; Pezzi & Vianna, 2015).

There is general agreement throughout the academic literature on the importance for organizations to adopt a market orientation (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), which is considered to be equivalent to the development of a competitive advantage for the organization (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). market orientation has a positive effect on organizational performance (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), its effects extend to organizational results, employees and customers (Kirca et al., 2005).

The research question that opens is What is the potential mediation effect of marketing capabilities (capacity for service innovation, branding capacity, hospitality and customer relationship management) in the relationship established between the market orientation and the Competitive advantage of tourist destinations? Since the general objective of this research is to investigate in a given group of tourist destinations the potential effect of mediation of marketing capacities (capacity for service innovation, capacity for branding, hospitality and customer relationship management) in the relationship established between the market orientation and competitive advantage for companies in the hospitality sector and their influence on the competitiveness of the tourist destination.

### **Tourist destination**

For Baggio, Scott, and Cooper (2010), a tourist destination is a fundamental analysis unit, although difficult to define. Still, it can be considered as a set of interrelated stakeholders and inserted in a social network. This network of stakeholders interacts meets together with visitors' needs and produces the experience that travelers consume. These stakeholders at the destination include accommodation companies, attractions, restaurants, tourism companies, and others that provide commercial services; government agencies and tourism offices, and representatives of the local community.

For the World Tourism Organization, a tourist destination is defined as a physical space where visitors spend at least one night. Tourist destination is composed of tourism products, such as support services and attractions, and tourist resources with physical and administrative limits that define its management, images, and perceptions of market competitiveness (World Tourism Organization 2003).

The Tourism System's Gunn and Var (2002) model denotes the tourism product as a complex consumer experience that results from a process in which tourists use multiple travel services during their visit (information, transportation, accommodation, and travel services

attraction). Smith (1994) also recognizes these travel services' role in creating a product experience and describes how various destination "inputs" can produce an experiential outlet for tourists. However, countless authors claim that tourism is a series of inputs and an experience (Alves & Marques, 2019; Buhalis & Amaranggana, 2015b; Kim, 2014).

For Buhalis and Amaranggana (2015b), as experiences in the tourist destination are the main product in the tourism sector, with a direct impact on tourist satisfaction and the intention to revisit the tourist destination, it is a critical issue for destination management organizations in examining the central construct of the tourist experience and how to improve a positive tourist experience. In tourism, the experience's value is not only created by the hosts or service providers and their guests or clients. It is still incorporated into a broader social and physical context than experienced (Hoarau & Kline, 2014). Experiences can also be formed within any part of a service process and not controlled by the company (Jüttner, Schaffner, Windler, & Maklan, 2013). The service experience develops at all contact points.

Following the same line of reasoning, Lugosi (2006, 2007) further states that hospitality is a factor that contributes to the consumption experience in the tourist space, and Alves and Marques (2019) still empirically prove the relationship of hospitality with other variables of the experience in tourist destinations.

### **Market orientation**

Orientation constructs, such as market orientation, technological orientation, entrepreneurial orientation, and learning orientation, can be considered dimensions of the higher-order construct, called strategic orientation (Gatignon & Xuereb, 1997; Grinstein, 2008). All orientation constructs are indicative of a culturally determined focus, specified by the adjective used. Thus, market orientation is defined in terms of a culture that effectively and efficiently creates the behaviors necessary to create superior customer value (Narver & Slater, 1990).

For many years, the marketing concept was one of the first strategic frameworks that gave companies a sustainable competitive advantage (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011). The literature suggests that market orientation's primary objective is to provide superior customer value based on knowledge derived from customer and competitor analyzes and how that knowledge is acquired and disseminated throughout the organization (Narver & Slater, 1990).

---

The desire to create superior value for customers and achieve only a competitive advantage drives a company to develop and maintain the culture that will produce the necessary behaviors. market orientation is the organizational culture, culture, and climate, which most effectively and efficiently create the actions required to create superior value for customers and, therefore, continuous outstanding performance for the entrepreneur (Deshpande & Webster, 1989; Narver & Slater, 1990). In addition to focusing on customer needs, market-oriented companies also emphasize collecting information about the competitor and monitoring its behavior (Narver & Slater, 1990). Market-oriented firms compare their businesses with those of their competitors regarding resources, cost positions, and financial performance. Such comparisons produce useful insights that can allow companies to understand their relative position in the market to quickly predict and respond to competitors' actions (Noble, Sinha, & Kumar, 2002).

As a result, the adoption of market orientation can improve the performance of companies in tourist destinations. Empirical studies support its positive effects (Chen & Myagmarsuren, 2013; Peña, Jamilena, & Molina, 2011).

### **Competitive advantage**

We can question what competitive advantage is and how companies can create a competitive advantage. The strategy literature presents three different views on creating competitive advantage: the positioning view, the view based on resources, and the view of dynamic resources.

The positioning vision is based on Porter (1985). According Porter, companies must choose one of the three competitive positions in the market to gain and maintain a competitive advantage. The first position is cost leadership, where a company aims to obtain a competitive advantage, reaching a position of cost leadership in the market. The differentiating position implies that a company must offer something unique and rare. The focus strategy has two options: focus on differentiation and focus on cost leadership.

For the resource-based view (RBV), it is essential to look at the company's resources when assessing a company's competitive advantage (Barney, 1991; Grant, 1991). In this view, resources and capabilities to create a competitive advantage must be valuable, rare, inimitable, and irreplaceable. In terms of value, resources must contribute to an organization's performance or destination, while being rare refers to belonging to a few companies or destinations. It is also suggested that these resources and skills are not easily imitated and

replaced by competitors. To create and maintain a competitive advantage, having such resources and skills is not enough. Competitive advantage is achieved through the development of differentiated skills and the offer of unique positive experiences.

The dynamic resource view is built on both the positioning view and resource-based views. This view suggests that companies must renew skills to achieve congruence with the changing business environment. Innovative, quick, and timely responses are necessary and critical (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dynamic capabilities are defined as "the company's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to deal with rapidly changing environments" (Teece et al., 1997, p. 516). Thus, the dynamic capabilities view suggests that companies must develop dynamic capabilities to offer superior products and services in the fastest and most efficient manner in response to market developments and changes.

Each of the three previously discussed competitive advantage views provides specific propositions about creating and maintaining competitive advantage. However, there is a similarity between these views: to create a competitive advantage, companies must find a way to differentiate themselves from their competitors. This can be achieved by positioning the company (positioning view), offering exclusive products and services (resource-based view), or by creating dynamic resources and unique and complementary opportunities to respond to rapidly changing market conditions (dynamic capabilities view).

For Barney (1991), a company has a competitive advantage when implementing a value creation strategy that is not being implemented simultaneously by any current or potential competitor. A company is said to have a sustained competitive advantage when implementing a value creation strategy that is not implemented simultaneously by any existing or potential competitor when these other companies cannot duplicate that strategy's benefits.

As the central point of the market orientation is to collect market intelligence about customers, competitors, and the organization's external environment, to disseminate that intelligence throughout the company and to develop strategic responses based on the disseminated intelligence (Kohli & Jaworski, 1990). Thus, market orientation is directly linked to the organization's competitive advantage, insofar as it increases the company's ability to satisfy better customer needs than competing companies (Atuahene-Gima, 1996; De Geus, 1988; Kumar et al., 2011; Zhou, Brown, & Dev, 2009).



---

The more information, opinions, point of view, suggestions of the most attractive customers for the organization are brought into the organization and are put into practice, the better the organization's performance (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Several works show the direct relationship between market orientation and the competitive advantage of organizations in tourist destinations (Bigné, Andreu, Küster, & Blesa, 2005; Jogoatnam, 2017; Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Revilla-Camacho, 2016)

Based on the relationship between market orientation and the competitive advantage of a tourist destination, the following hypothesis is proposed to be confirmed by an empirical survey:

**H<sub>1</sub>:** There is a positive and significant relationship between market orientation and the competitive advantage of a tourist destination.

### **Marketing capabilities**

Capabilities consist of a complex combination of skills and knowledge incorporated into organizational routines (Grant, 1996). Thus, it becomes important for the company to develop capabilities that are inimitable, added value is rare and supports the organization's business strategy (Barney, 1991; Day, 1994).

It can be said that market orientation working in association with marketing capabilities generates economic profitability for companies, and in this way can be considered as a source of competitive advantage (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009). In this sense, previous research has examined the complementarity between the following marketing capabilities: service innovation capabilities (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2010; Menor & Roth, 2008; Sok, O'Cass, & Miles, 2016); branding ability (Brodie, Benson-Rea, & Medlin, 2017; Konecnik & Go, 2008); hospitality (Alves & Marques, 2019; Telfer, 1995); and customer relationship (Morgan, 2012; Özgener & İraz, 2006; Testa & Sipe, 2012).

Mediation represents the consideration of how a third variable affects the relationship between two other variables. Although the consideration of a third variable may seem simple, three-variable systems can be very complicated, and there are many alternative explanations of the relationships observed in addition to mediation. This methodological and statistical challenge of investigating mediation has made the methodology for evaluating mediation an active research topic (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007; Preacher & Kelley, 2011).

Several studies show the mediating effects of marketing capabilities on the relationship between market orientation and the competitive advantage of organizations (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019; Griffith, Yalcinkaya, & Calantone, 2010; Mohammed, Rashid, & Tahir, 2017; Tang, 2014; Theodosiou, Kehagias, & Katsikea, 2012).

### *Service innovation*

In tourist destinations, small and medium enterprises in the hospitality sector develop a competitive advantage through their teams' creative potential to create differentiated products for niche markets (Damanpour, 1992; Fuchs, Mifflin, Miller, & Whitney, 2000). However, large companies in the hospitality sector develop a competitive advantage based on cost efficiency obtained through formalized structures and systems (Benner & Tushman, 2003; Bessant & Tidd, 2007; Porter, 1990). The discussion of how SMEs (Small and Medium Enterprise) and large companies compete is consistent with Schumpeter's innovation theory (Narayanan, 2001) mentioned earlier. Several constructs related to innovation have emerged as potential independent variables for inclusion in the theoretical model. These are knowledge, routines, strategy, technology, structure, and culture (Rouse & Daellenbach, 2002).

O'Sullivan and Dooley (2009) defined service innovation as changes or improvements in customers' services. Specifically, service innovation occurs due to the company's more significant interaction with its customers. In general, customers can find substitute service offerings in the hospitality industry. To avoid this challenge, managers must offer new and innovative services to customers based on their preferences, quality, and technological interface to achieve sustainable competitive advantage. (Victorino, Verma, Plaschka, & Dev, 2005). The intention of carrying out service innovation is to provide new offers to customers to meet their needs.

A new process implementation will place the company in a privileged position to discover any unforeseen lapses in the service process. The company will develop new services that fill market gaps, and find new market opportunities, carefully observing problems that customers cannot articulate, contributing to new services (Seilov, 2015).

Companies with market orientation will be in a privileged position to cover any unidentified lapses in the services provided to customers (Froehle & Roth, 2007; Konu & Komppula, 2016; O'Sullivan & Dooley, 2009). These companies will also discover new opportunities for markets for the contribution that customers will make to the development of



---

new services (Jaakkola et al., 2017; Seilov, 2015). In this way, the innovations in services generated will allow the company to surpass its competitors by increasing its market share (Grissemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013; L. Lin, 2013). Thus, it can be concluded that innovation in services in the hospitality sector can be a source of competitive advantage (Liu, 2017; Tang, Wang, & Tang, 2015). Thus, the following hypothesis is formulated:

**H<sub>2a</sub>:** There is a mediating effect on service innovation's capacity in the link established between market orientation and the competitive advantage of a tourist destination.

### *Branding*

Brands have several valuable functions. At their most basic level, brands serve as markers for a company's offerings. For customers, brands can simplify choice, promise a certain level of quality, reduce risk, and build trust. Brands are built on the product itself, the marketing activity that accompanies it, and the use (or not use) by customers, in addition to others. In this way, brands reflect the complete experience that customers have with products. Hence, brands also play an essential role in determining marketing efforts' effectiveness, such as advertising and placement of channels. Finally, brands are an asset in the financial sense. Thus, brands manifest their impact at three primary levels - customer market, product market, and the financial market (Aaker & Joachimsthaler, 2012; Keller & Lehmann, 2006).

Destinations are places that attract tourists or visitors for a temporary stay. It can be argued that even today, destinations are not taking advantage of their brand potential (Wagner, Peters, & Schuckert, 2008). However, the destination brand presents a significant challenge for marketers (Morgan, Pritchard, & Pride, 2002). The development of a brand, logo, or symbol can offer the location a competitive advantage. Destination management needs to carefully plan the creation of their brand (Wagner et al., 2008).

Due to the unique characteristics of a tourist destination, the brand of the place can be interpreted as an elaborate marketing and management task; therefore, it must represent a wide variety of tangible and intangible attributes of a geographical location and the value of different stakeholders in the destination (Tasci & Kozak, 2006). However, destination brands differ from common product brands.

Due to the unique characteristics of a tourist destination, the brand of the place can be interpreted as an elaborate marketing and management task; therefore, it must represent a wide variety of tangible and intangible attributes of a geographical location and the value of

different stakeholders in the destination (Tasci & Kozak, 2006). However, destination brands differ from common product brands.

The brand's recognition or familiarity (Kowalczyk & Pawlish, 2002) measures how widely known the brand is and to what extent this familiarity affects the evaluation of the product/service by the consumer. The brand can add value to your product/service. The association of the corporate and product brands will be beneficial for both the company and the brand and, in turn, would increase consumer awareness about the company and its products/services. Kowalczyk and Pawlish (2002) note that a company's corporate brand is becoming increasingly important as a resource to be exploited in obtaining a sustainable competitive advantage in the current competitive environment.

In addition to the identification function, a destination brand differs from its competitors based on its special meaning and attachment given by consumers. Generally, tourist destinations emphasize parity associations, such as high-quality accommodations, good restaurants, and well-designed public spaces (Baker, 2007). It is critical to understand which brand associations are advantageous to competitors (that is, points of difference). Associations of points of difference help consumers positively evaluate the brand and become attached to it (Keller, 2008). The critical issue is that consumers perceive a difference between brands in a product category. A brand perceived as distinct and unique is difficult to replace by other brands. The difference between brands will take the tourist destination to obtain a competitive advantage over competitors (Kozak & Baloglu, 2011).

Hospitality companies with a market orientation are in a better position to develop higher branding know-how (Gupta, Malhotra, Czinkota, & Foroudi, 2016; O'Cass & Heirati, 2015). Because market orientation helps to understand the associations that customers have about the brand and that are distinct from competing brands (Ekinici & Hosany, 2006; Pike, 2005), also plays a key role in helping customers decide whether they want to buy the brand or not and thus influence their buyback behavior (Bian & Moutinho, 2011). Branding also serves as a powerful defensive marketing tool to control customers, generating loyalty, particularly in services where the service/company brand is considered synonymous (Berry, 2000; Sweeney & Swait, 2008). All these functionalities that the brand has are processes that come from market orientation and involve the generation of value, composed of functional and symbolic benefits (Ambler et al., 2002).

Besides, a brand is expensive to build and takes time to develop (De Chernatony, 2010; Palmer, 2004). These Branding characteristics mean that it cannot be easily imitated by

competitors, making the brand's effect on the mental model that the consumer builds (that is, how consumers feel about the brand) create a difficult to replace the brand with another equivalent (Ambler et al., 2002). Therefore, the Branding feature has the potential to create a competitive advantage and contribute to the performance of the tourist destination. Thus, the following hypothesis is formulated:

**H<sub>2b</sub>:** There is a mediation effect of the branding capacity in the link established between market orientation and a tourist destination's competitive advantage.

### *Hospitality*

For many researchers in the marketing field, customer orientation is an employee's predisposition to meet customer needs in a service context (Brady & Cronin Jr, 2001; Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002). According to the literature, customer orientation comprises two dimensions: the dimension of need and the dimension of pleasure. The first represents the employee's ability to satisfy the client's needs and is based on Saxe and Weitz (1982) work. The second represents the employee's pleasure in interacting and serving customers (Brown et al., 2002). Note that the two dimensions represent the individual's personality traits (Harris, Mowen, & Brown, 2005). Despite training programs or sales incentive programs that could improve customer orientation, both cannot create these personality traits for employees. Brotherton and Wood (2010). affirm that, in a consumption context, hospitality is defined by a variety of elements (behaviors, food, housing, etc.) that build the product or service.

The term hospitability is defined as the ability of people to be hospitable (Telfer, 1995). In this sense, hospitality can be considered as a distinct concept and linked to the individual, regardless of the company or culture in which they are inserted. The authors seek to identify traces of hospitality in people around the following axes: 1) desire to put the guest in front; 2) desire to keep guests happy; and, 3) desire to make guests feel special (Blain & Lashley, 2014). It is interesting to note that this is the same definition given to marketing scholars' consumer orientation (Brady & Cronin Jr, 2001; Brown et al., 2002).

In the commercial domain, the reasons for being hospitable to the visitor/guest are to generate profit, guarantee customer satisfaction and maintenance, and avoid or limit the number of complaints. Suppose the professional does more than what the job requires. In that case, it can be considered a hospitality performance since maximizing profit does not need to

be the main reason for those who make the commercial transaction (Telfer, 2000). Hospitable employees could promote customer loyalty and generate a greater willingness to pay for services (Homburg, Wieseke, & Hoyer, 2009). Grisseman et al. (2013) found a positive relationship between customer orientation and its performance in the hotel industry. These components are crucial elements that can explain parts of the company's performance.

Following the same line of reasoning, Lugosi (2006, 2007) further states that hospitality is a factor that contributes to the consumption experience in the tourist space. Alves and Marques (2019) still empirically prove the relationship of hospitality with other variables of the experience in tourist destinations and its relationship with companies' competitiveness in the sector. For Alves (2019), the idea of interaction between the service provider and customer (in terms of communication) during the service provision (in terms of experience value) affects future behavioral assessments and intentions.

According to Ariffin, Maghzi, and Aziz (2011), the concept of hospitality is vital in the context of service marketing because it is a service enhancer that would help to provide added value to the primary service. In this way, hospitality could be considered a marketing capability.

Companies in the Hospitality sector that have a market orientation are committed to creating superior customer value, so the Customer Orientation is an employee's predisposition to meet the customer's needs in a service context (Brady & Cronin Jr, 2001; Brown et al., 2002). Hospitality is the provision of food, drinks, and accommodation (Brotherton & Wood, 2010; Lashley, 2015; Telfer, 1995, 2004), safety and physiological comfort (King, 1995; Nailon, 1982), in addition to entertainment (Camargo, 2004). Hospitality represents an act of friendship: it creates symbolic bonds, connects people who establish bonds, and involves those involved in sharing hospitality (Lashley, 2015).

In the hospitality sector's commercial domain, the reasons for being hospitable to the guest, visitor, or customer are to generate profit, guarantee customer satisfaction and maintenance, and avoid or limit the number of complaints. Suppose the professional does more than what the job requires. In that case, it can be considered a hospitality performance since maximizing profit does not need to be the main reason for those who do the business transaction (Telfer, 2004). Hospitable employees can promote loyalty among customers and generate a greater willingness to pay more for services received (Homburg et al., 2009). Grisseman et al. (2013) found a positive relationship between customer orientation and

---

company performance in the hospitality industry. These components are key elements that constitute a sustainable competitive advantage. Thus, the following hypothesis is formulated:

**H<sub>2c</sub>:** There is a mediating effect of hospitality capacity on the link established between market orientation and a tourist destination's competitive advantage.

### *Tourist relationship*

The company's primary motivation to implement a relationship with the customer is to monitor its behavior to gain insights into customers' tastes and preferences and their continually evolving needs. By organizing and using this information, companies can design and develop better products and services (Davenport, Harris, & Kohli, 2001; Nambisan, 2002). Customer knowledge has specific attributes that make it one of the most complex types of experience. Customer knowledge can be derived from various sources and media and can have many contextual meanings. Customer knowledge is also dynamic, and changes rapidly (Davenport & Klahr, 1998).

Customer relationship management allows the company to predict changes in customer needs more accurately, learn from customers, develop superior knowledge about their evolving needs, and have a more accurate picture of their needs. Customer relationships management facilitates the ability to build a shared interest with attractive customers, shape appropriate responses that match their specific needs and, make a quick and proper adjustment to the way they are served (Neil A Morgan et al., 2009; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Özgener & İraz, 2006; Testa & Sipe, 2012).

The market orientation emphasizes the development of information processes within the organization to understand customer needs, which increases the organization's efficiency and effectiveness in managing customer relationships (Mohammed et al., 2017; Özgener & İraz, 2006). Through customer relationship management via market orientation, the organization can predict changes in customer needs (Rapp, Trainor, & Agnihotri, 2010), learn from customers by developing superior knowledge about the evolution of their needs and, in addition to presenting a more accurate picture of customer needs (Coltman, 2007). This facilitates the ability to manage customer relationships to develop an interest in more attractive customers for the organization, shape appropriate responses that correspond to the specific needs of these most attractive customers (Hassan, Nawaz, Lashari, & Zafar, 2015),

and make a quick and appropriate adjustment to the way the needs of these most attractive customers are met (Neil A Morgan et al., 2009; Neil A. Morgan et al., 2009).

The ability to manage the relationship with the client depends on tacit knowledge, interpersonal skills, and complex interaction of the organization's support resources, making the development of this capacity extend over a long period (Rapp et al., 2010). Therefore, what constitutes good customer relationship management skills may depend more on experiences and shared understanding among company employees than on clearly articulated or fully specified processes (CH Lin, Sanders, Sun, Shipton, & Mooi, 2016). These characteristics of the customer relationship management capacity are difficult to replicate by competitors. Therefore, the creation of a sustainable competitive advantage that improves the company's performance becomes more viable. Thus, the following hypothesis is proposed:

**H<sub>2a</sub>:** There is a mediation effect on customer relationship management in linking market orientation and a tourist destination's competitive advantage.

## Methodological procedures

### *Research design*

The research design is the general configuration of research that defines the type of evidence collected, from where it is collected, and how it is interpreted to provide adequate answers to the fundamental research question (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

This research aims to propose, test, and validate a relationship model between market orientation and the competitive advantage of Brazilian tourist destinations. It is also sought to test whether a set of Marketing Capabilities (i.e., service innovation capacity, ability to branding, hospitality capacity, and customer relationship management) have a mediating effect in the relationship between market orientation and competitive advantage. The most appropriate research design will be Structural Equation Modeling (MEE) (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014), which is a multivariate regressive technique widely used in quantitative research.

### *Sample subjects*

According to data released by the Ministry of Tourism (MinTur, 2017a), there are 3,285 cities registered in 328 tourist regions. 7% (220) of the cities are classified in categories



A and B of the Ministry of Tourism. These municipalities concentrate 97% of the domestic tourist flow and 99% of the international flow. The remaining 3,049 cities are in categories C, D, and E. These destinations have no expressive national and international tourist flow (MinTur, 2017b).

As it is impossible to investigate 3,285 municipalities, only the cities in categories A and B are surveyed for this survey. Even reducing the number to around 7% (considering only the most important ones) is still a task. Thus, for convenience and ease of access, eight different tourist destinations located in the State of São Paulo, Brazil, were chosen: Olímpia, Santos, Aparecida, Ubatuba, Serra Negra, Pedreira, Holambra, and Praia Grande.

Within each municipality, the following subjects will be contacted for research purposes: commercial organizations and companies that serve tourists in their respective cities (hotels, inns, restaurants, cafeterias, stores, etc.). The researcher's presentation will facilitate access to the subjects at this stage of the research by the institution that supports this project. The research design is the general configuration of study that defines the type of evidence collected, where it is collected, and how it is interpreted to provide adequate answers to the fundamental research question (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

This research aims to propose, test, and validate a relationship model between market orientation and the competitive advantage of Brazilian tourist destinations. It is also sought to test whether a set of Marketing Capabilities (i.e., service innovation capacity, ability to branding, hospitality capacity, and customer relationship management) have a mediating effect in the relationship between market orientation and competitive advantage. The most appropriate research design will be Structural Equation Modeling (MEE) (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014), which is a multivariate regressive technique widely used in quantitative research.

#### *Data collection*

As it was decided to search for different tourist destinations located in the State of São Paulo, Brazil and for reasons of convenience and easy access to the cities of Aparecida, Holambra, Olímpia, Pedreira, Praia Grande, Santos, Serra Negra, and Ubatuba were the chosen destinations for the initial survey for this research.

Data collection will take place with the application of a questionnaire based on a broad preliminary theoretical survey. The questionnaire can be applied in person or virtually with the instrument hosted on an internet server.

---

### *Research instrument*

The market orientation scale was developed by Deshpandé, Farley, and Webster Jr (1993) and consisted of nine items. The scale for competitive advantage was adapted from the scale developed by Day and Wensley (1988) and consists of nine items. The scale for service innovation was adapted from the scale developed by Tang (2014) and consists of five items. The Branding measurement scale was adapted from the scale developed by Neil A Morgan et al. (2009) and consists of five items. Hospitality's scale was adapted from the scale developed by Blain and Lashley (2014) and consists of six items. The scale for measuring Customer Relationship Management was developed by Vorhies, Orr, and Bush (2011) and consisted of four items.

The scales were measured using a seven-point Likert scale, anchored at 1, Strongly Disagree, and 7 Strongly Agree. In addition to the psychometric scales, five sociodemographic variables were included in the collection instrument: City; company size; Number of employees; Company Age, Respondent, and Branch of activity.

Data collection will take place with the application of a questionnaire based on a broad preliminary theoretical survey. The questionnaire can be applied in person or virtually with the instrument hosted on an internet server.

### *Data processing*

As recommended by the literature (Kline, 2011), the assumptions for the application of Structural Equation Modeling, a regressive technique, were verified in advance. The absence of multicollinearity was verified by calculating the variance inflation factor (VIF). Homoscedasticity was verified by the Levene test (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010). Finally, the normality was verified through the Kolmogorov-Smirnov test (Hair et al., 2010). The sample was found to be out of normal. The use of the PLS-SEM method is adequate to the characteristics presented by the sample.

After the preliminary tests, SEM (Structural Equation Modeling) was performed following the methodology proposed by Chin and Newsted (1999), with the estimation of partial least squares (PLS-PM - Partial Modeling Least Square - Path) using the SmartPLS 3 software (Ringle, Wende, & Becker, 2015) and the recommendations of Anderson and Gerbing (1988) J, with the analysis carried out in two phases. In the first phase, the measurement model was analyzed through convergent and discriminant validities, and in the second phase, the analysis of the structural model.

## Analysis

### *Sample characterization*

Based on the return obtained, the sample resulting from the research was composed of 472 companies. The distribution of companies during collection in the municipalities was as follows: Olimpia with 72 companies, Praia Grande with 65, Aparecida with 34, Santos with 48, Serra Negra with 88, Pedreira with 85, Holambra with 41, and Ubatuba with 39.

About the characterization of the sample, it was found that more than half of the companies surveyed ( $n = 326$ , 69.1%) placed themselves with small companies, which is not far when analyzing the number of employees declared: 62, 9% up to nine employees, which characterizes the company as micro and 30.9% companies with 10 to 49 employees, which represents them as small companies according to the SEBRAE classification (2016).

In turn, the companies' age, it is noted that the vast majority (85.8% cumulative percentage) are formed by young companies with less than 20 years of experience in the market. As for companies' performance within the hospitality sector, 30.1% classified themselves as others within the industry, 24.8% are restaurants, and 22.2% are accommodation.

### *Measurement model evaluation*

Two types of validity are examined to assess the measurement model, first convergent and second discriminant. The indicators' internal consistency is evaluated by Cronbach's alpha, whose values range from 0 to 1, indicating the minimum threshold of 0.7 (Hair et al., 2014).

Convergent validity is usually verified by examining each variable's loads, the Average Extracted Variance (AVE), and the Composite Reliability (CR). The factorial loads of all constructs were above the minimum acceptable limit. The Average Extracted Variance (AVE) values for each of the constructs were above the limit value of 0.5 (Fornell & Larcker, 1981), which means that the variance explained by the constructions exceeds the variance explained by the error. The Composite Reliability Coefficient (CR) is used to address the constructs' reliability and is not influenced by the number of items in each scale. All coefficients were higher than the 0.7 limits.

**Table 1 - Reliability and validity of constructs**

	$\alpha$	$\rho A$	CR	AVE
<b>Branding</b>	0.897	0.907	0.924	0.711
<b>Hospitality</b>	0.922	0.931	0.939	0.722
<b>Innovation</b>	0.870	0.903	0.911	0.721
<b>Market orientation</b>	0.940	0.941	0.949	0.676
<b>Tourist_Rel</b>	0.761	0.776	0.862	0.677
<b>Vant_Comp</b>	0.928	0.931	0.940	0.635
<b>Optimal values</b>	<b>&gt; 0.7</b>	<b>&gt; 0.7</b>	<b>&gt; 0.7</b>	<b>&gt; 0.5</b>

Note:  $\alpha$  = Cronbach's Alpha; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted

Source: research data (2019).

To assess discriminant validity, several different criteria are used (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). First, the Fornell and Larcker criteria were used, which verified whether each dimension's square roots were superior to the correlation between them and the other latent variables of the models, as shown in Table 2.

Another way to assess discriminant validity is by checking the Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio criterion (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). For discriminant validity, the values of the HTMT criterion must be less than 0.85. In Table 2, the HTMT values obtained for each construct are shown, and it can be seen that the Hospitality construct had a value just above the recommended limit.

**Table 2 - Fornell and Larcker and Heterotrait-Monotrait Ratio Criteria**

	Fornell-Larcker Criterion						Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
<b>1. Branding</b>	<b>0.843</b>												
<b>2. Hospitality</b>	0,771	<b>0,850</b>					0,839						
<b>3. Innovation</b>	0.529	0.490	<b>0.849</b>				0.596	0.538					
<b>4. MO</b>	0.619	0.566	0.469	<b>0.822</b>			0.664	0.597	0.500				
<b>5. Tourist_Rel</b>	-0.035	-0.076	0.002	-0.067	<b>0.823</b>		0.061	0.092	0.049	0.080			
<b>6. Vant_Comp</b>	0.690	0.711	0.528	0.766	-0.058	<b>0.797</b>	0.741	0.752	0.570	0.821	0.074		

Note: The bold diagonal shows the square root of the extracted average variance (AVE); MO = Market orientation.

Source: Research data (2019).

Based on these tests, all constructs showed satisfactory discriminant validity. Likewise, the measurement model results were considered valid according to the commonly accepted guidelines (Hair et al., 2014), so it is possible to proceed to the evaluation of the structural model.

*Structural model evaluation*

---

The competitive advantage variable has the highest regression coefficient (0.483) with the market orientation variable, followed by a regression coefficient (0.315) with the Hospitality variable and a regression coefficient (0.098 and 0.096) with branding and innovation variables. When the competitive advantage variable increases by one unit, the most considerable contribution to this come from the market orientation variable followed by the Hospitality variable.

The coefficients for determining the dependent variables' variance ( $R^2$ ): competitive advantage, innovation, branding, hospitality, and relationship with the customer, indicate the percentage of the dependent variable's variance, explained by the independent variables. In the case of the competitive advantage variable, the value of the coefficient of determination of variance ( $R^2$ ) obtained was 71.2%. In the Branding variable, the value of the coefficient of determination of variance ( $R^2$ ) obtained was 38.3%, and, for the variable Hospitality, the coefficient of determination of variance ( $R^2$ ) obtained was 32.0%.

For the validation of the structural model, the bootstrapping algorithm (random sampling) of the SmartPLS 3 software (Ringle et al., 2015) was used, with parameter 5000 for the number of cases and samples. This procedure aimed to perform 5000 simulations with the data set to obtain the Student's t-distribution test results. It is also necessary to assess  $\beta$ ,  $R^2$ , and the corresponding t-values and in addition to these basic measures. Hair et al. (2014) suggest that predictive relevance indicators ( $Q^2$ ), as well as effect sizes ( $f^2$ ), are also analyzed.

The results of the t-test depend on the number of questionnaires answered. For a sample of 472 respondents (degrees of freedom), the Student's t-distribution value is 1.96, for a 95% confidence interval and significance of 0.05. The Student's t-test tests the hypothesis that the correlation/regression coefficients are equal to zero. If the result of the t-test is 1.96 or higher, the hypothesis is rejected. That is, the correlation is significant, and the results can be seen in Table 3.

**Table 3 - Result of paths and hypotheses testing**

Relacionamentos	$\beta$	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	t	p-valor	Status
MO → Vant_Comp	0.483	0.712	0.418	11.996	0.000***	Accept
MO → Innovation	0.469	0.22	0.145	11.719	0.000***	Accept
Innovation → Vant_Comp	0.096			3.068	0.002**	Accept
MO → Branding	0.619	0.383	0.250	18.437	0.000***	Accept
Branding → Vant_Comp	0.098			1.963	0.050**	Accept
MO → Hospitality	0.566	0.320	0.211	13.043	0.000***	Accept
Hospitality → Vant_Comp	0.315			5.285	0.000***	Accept
MO → Tourist_Rel	-0.067	0.004	0.002	1.333	0.183 <sup>n.s.</sup>	Reject
Tourist_Rel → Vant_Comp	0.001			0.056	0.955 <sup>n.s.</sup>	Reject

Note: Accept: Relationship accepted. Reject: Relationship rejected; n.s. = not significant; \* = significant at 10%; \*\* = significant at 5%; \*\*\* = significant at 1%; MO = Market orientation

Source: Research data (2019).

Market orientation has a positive and significant relationship with competitive advantage ( $\beta = 0.483$ ,  $t = 11.996$ ,  $p < 0.001$ ), which leads to accepting hypothesis H1, formulated initially. It is also possible to verify through Table 4 that the mediation relations were all initially significant, except for the relationship between market orientation and Customer Relationship and this one for competitive advantage. They are verifying two more indicators of quality of fit of the evaluation model, which are: predictive relevance (Q<sup>2</sup>), also known as the Stone-Geisser indicator, and evaluation of the size effect (f<sup>2</sup>), also known as Cohen's indicator (Hair *et al.*, 2014). The interpretation of table x shows that both the values of Q<sup>2</sup> and f<sup>2</sup> indicate that the model is accurate and that the constructs are essential for the model's general adjustment.

**Table 4 - Predictive relevance and size effect**

Latent variables	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
Branding	0,285	0,729
Hospitality	0,225	0,472
Innovation	0,152	0,282
Market orientation	0,324	0,605
Competitive advantage	0,478	0,371
Reference values	Q <sup>2</sup> > 0	0,02, 0,15 e 0,35 are considered small, medium and large

Source: Research data (2019).

It remains to be seen whether the mediation effect exists so that the hypotheses formulated can be proved.



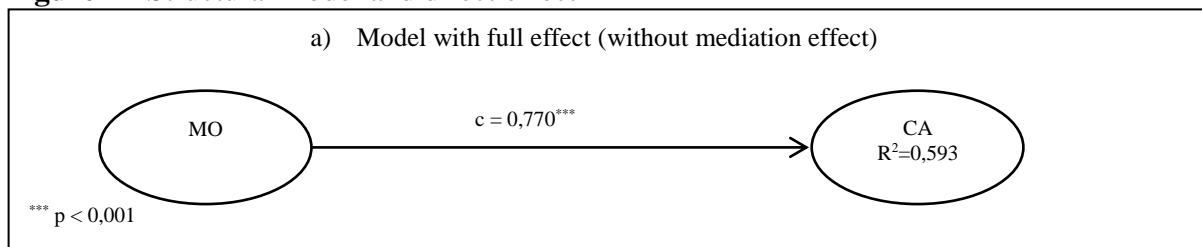
*Mediation effects assessment*

According to MacKinnon et al. (2007), a mediating variable is one that, by being present in the regression equation, decreases the magnitude of the relationship between an independent variable and a dependent variable. Therefore, a variable can only be considered a mediator when it influences the relationship between an independent variable and a dependent variable so that its insertion in the structural equation neutralizes, or even reduces, the force of the impact of the independent variable on the dependent one (Andrew F. Hayes, 2018; MacKinnon, 2008).

To test the mediation hypotheses, the independent variable must be significantly related to the dependent variable and the mediating variables (Baron & Kenny, 1986). Then, there must be a significant correlation between the independent and mediating variables (path a). There is also a need for a significant correlation between the mediating variable and the dependent variable (path b). Finally, when controlled by the mediator variable (when the mediator is inserted in the regression equation that describes path c), the correlation on the path a should no longer be statistically significant and, therefore, be eliminated. This implies that the effect between the independent and dependent variables unfolds through the mediating variable. To verify whether the independent variable's indirect impact on the dependent variable results from the mediating variable, the analytical approach proposed by Andrew F Hayes, Preacher, and Myers (2011) was used.

Figure 1 shows the total effect of market orientation on competitive advantage (path c), without the likely impact of mediating variables. To reach this value, the mediating variables were removed from the model under analysis.

**Figure 1 - Structural model and direct effect**

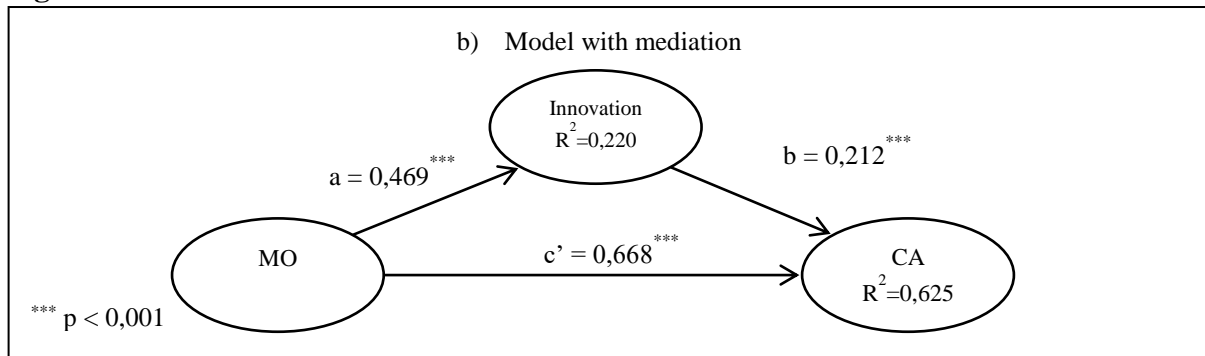


Source: Research data (2019).

Figure 2, expresses the total effect of market orientation on competitive advantage as constituted by the sum of the direct effect (c´) and the indirect effect (a \* b) of innovation, this

result confirms some studies that analyze the mediating impact of Innovation as the work of Tang (2014) where innovation worked as a mediator in market orientation.

**Figure 2 - Structural model and mediation effect of innovation**



Source: Research data (2019).

With innovation as a mediating variable, the effect of market orientation on competitive advantage decreases, but still remains significant ( $\beta = 0.668$ ,  $t = 18,123$ ,  $p < 0.0001$ ), as shown in Figure 3, when compared to the value of model with full effect (Figure 2). The summary of mediation tests can be seen in Table 5.

**Table 5- Mediation tests for innovation**

Total effect of market orientation on competitive advantage (c)		Direct effect of market orientation on competitive advantage		Indirect effect of market orientation on competitive advantage
Coefficient	t value	Coefficient	t value	Estimated point
0,770	p < 0,0001	H <sub>1</sub> c' = 0,668	p < 0,0001	H <sub>2a</sub> a*b = 0,099

Source: Research data (2019).

To verify whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable is a result of the mediating variable, Sobel, Aroian and Goodman tests are performed (Baron & Kenny, 1986). Table 6 presents the results for the mediation tests, which prove the mediating effect, thus accepting hypothesis H<sub>2a</sub>.

**Table 6 - Sobel, Aroian and Goodman tests for innovation mediation**

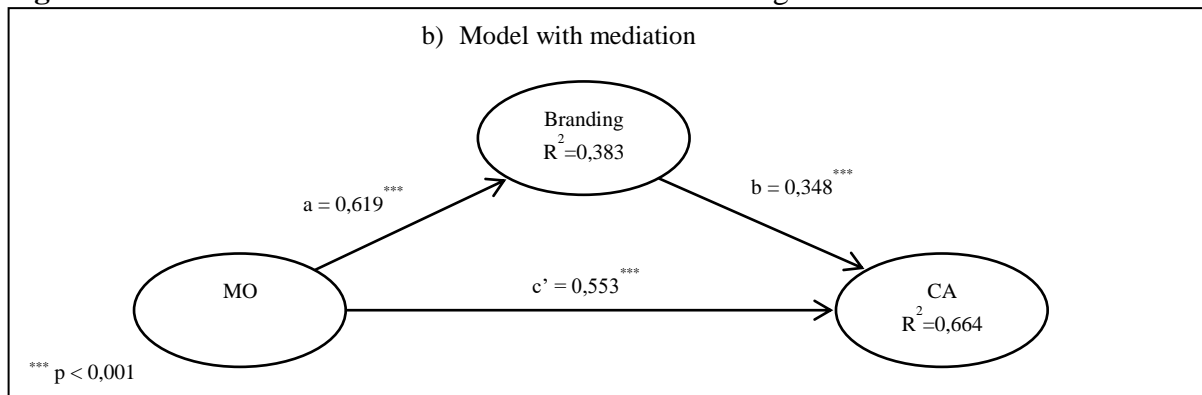
Path	Sobel	Aroian	Goodman
H <sub>2a</sub> (NR) MO → Innovation → Competitive advantage	5.4096***	5.3948***	8 5.4246***

Note: \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001; n.s. = not significant; (R) = Hypothesis rejected; (NR) = Hypothesis not rejected

Source: Research data (2019).

Figure 3 expresses the total market orientation effect in competitive advantage as constituted by the sum of the direct effect ( $c'$ ) and the indirect effect ( $a * b$ ) of Branding.

**Figure 3 - Structural model and mediation effect of branding**



Source: Research data (2019).

With the Branding variable as a mediator, the effect of market orientation on competitive advantage decreases, but it remains significant ( $\beta = 0.553$ ,  $t = 12.142$ ,  $p < 0.0001$ ), as shown in Figure 4, when compared to the value of model with full effect (Figure 2). The summary of the mediation tests can be seen in Table 7.

**Table 7 - Mediation tests for branding**

Total effect of market orientation on competitive advantage (c)		Direct effect of market orientation on competitive advantage		Indirect effect of market orientation on competitive advantage
Coefficient	t value	Coefficient	t value	Estimated point
0,770	p < 0,0001	H <sub>1</sub> c' = 0,553	p < 0,0001	H <sub>2b</sub> a*b = 0,215

Source: Research data (2019).

To verify whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable is a result of the mediating variable, Sobel, Aroian and Goodman tests are performed (Baron & Kenny, 1986). Table 8 presents the results for the mediation tests, which prove the mediating effect.

**Table 8 - Sobel, Aroian and Goodman tests for branding mediation**

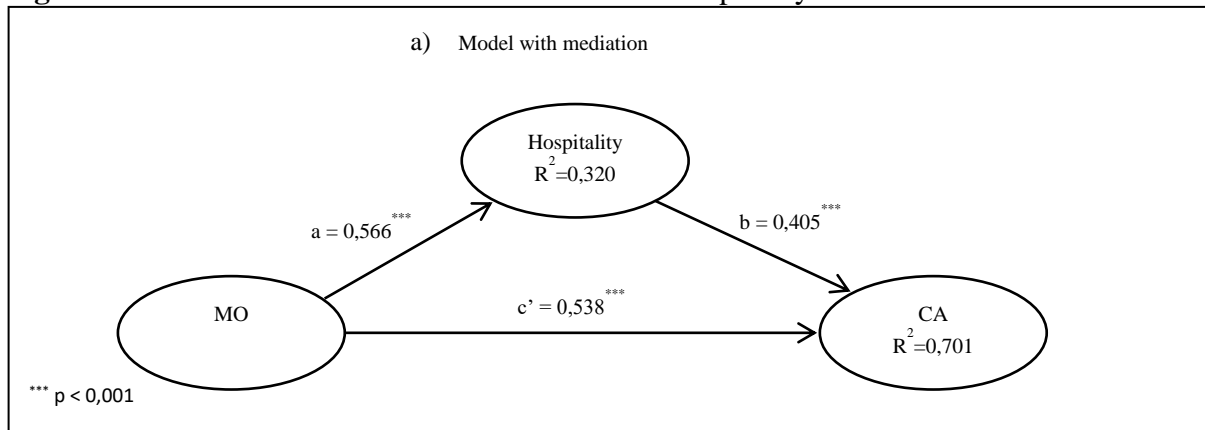
Path	Sobel	Aroian	Goodman
H <sub>2b</sub> (NR) MO → Branding → Competitive advantage	7.1495***	7.1408***	7.1582***

Note: \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001; n.s. = not significant; (R) = Hypothesis rejected; (NR) = Hypothesis not rejected

Source: Research data (2019).

Figure 4 expresses the total market orientation effect on competitive advantage as constituted by the sum of the direct effect ( $c'$ ) and the indirect effect ( $a * b$ ) of Hospitality.

**Figure 4 - Structural model and mediation effect of hospitality**



Source: Research data (2019).

With Hospitality as a mediator, the effect of market orientation on competitive advantage decreases, but remains significant ( $\beta = 0.538$ ,  $t = 13.921$ ,  $p < 0.0001$ ), as shown in Figure 3. The summary of mediation tests can be seen in Table 9.

**Table 9 - Summary of mediation tests for hospitality**

Total effect of market orientation on competitive advantage (c)		Direct effect of market orientation on competitive advantage		Indirect effect of market orientation on competitive advantage
Coefficient	t value	Coefficient	t value	Estimated point
0,770	p < 0,0001	H <sub>1</sub> c' = 0,538	p < 0,0001	H <sub>2c</sub> a*b = 0,229

Source: Research data (2019).

To verify whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable is a result of the mediating variable, Sobel, Aroian and Goodman tests are performed (Baron & Kenny, 1986). Table 10 presents the results for the mediation tests, which prove the mediating effect.

**Table 10 - Sobel, Aroian and Goodman tests for hospitality mediation**

Path	Sobel	Aroian	Goodman
H <sub>2c</sub> (NR) MO → Hospitality → Competitive advantage	8.1528***	8.1383***	8.167***

Note: \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001; n.s. = not significant; (R) = Hypothesis rejected; (NR) = Hypothesis not rejected

Source: Research data (2019).

---

## Discussions

Recovering this research's aim, stated in the introduction of this work. The first objective was to prove the relationship between market orientation and companies' competitive advantage in the hospitality sector. The results indicate the existence of this relationship, confirming the propositions initially made by Kohli and Jaworski (1990) and later referred to by other researchers such as Atuahene-Gima (1996) or Kumar et al. (2011).

In the field of hospitality, several studies relate market orientation to competitive advantage. For example, in the study of 201 hotels Agarwal, Krishna Erramilli, and Dev (2003) found that the immediate impact of market orientation is to stimulate innovation, which improves the organization's performance. Zhou et al. (2009), likewise studying hotels, found a similar result.

On the other hand, looking at different service companies in the hospitality sector can find similar results. Lee, Kim, Seo, and Hight (2015), in a study of 156 restaurants, found evidence of the relationship between market orientation and competitive advantage since market orientation directly increases organizations' financial and non-financial performance. For a company in the hospitality industry to be successful, business and decision-making strategies must focus on its customers' needs because market orientation directly affects financial performance, reputation, and retention from clients.

The second objective of this research proposed to analyze the potential effect of mediation of the marketing capacities (capacity of service innovation, the capacity of branding, the capacity of hospitality, and management of the relationship with the client). Once the direct relationship between market orientation and competitive advantage was established, the mediating relationships were introduced in the model. The results showed partial mediation in three of the four mediation relationships initially proposed.

The first relationship of mediation found was the mediating effect of the capacity for innovation in the relationship between market orientation and competitive advantage. With the introduction of the mediating variable in the model, there was a small reduction in the relationship between market orientation and competitive advantage enough to prove the effect. This result is compatible with other studies that analyzed this effect. For example, Grisseemann et al. (2013) emphasize the importance of the service innovation capacity in hotels' performance. According to the authors, for a hotel to be successful, it's business and decision-making strategies must focus on its guests' needs because customer orientation directly affects the customer's financial performance, retention, and reputation.

The second mediation relationship found was the mediating effect of Branding Capacity in the relationship between market orientation and competitive advantage. When the mediating variable was introduced in the model, it was possible to reduce the relationship between market orientation and competitive advantage, which proved the mediating effect. Several studies show the brand's importance in a given tourist destination (Boisen, Terlouw, Groote, & Couwenberg, 2018; Tasci & Kozak, 2006; Wagner et al., 2008; Zenker, Braun, & Petersen, 2017). Tourist destinations are places of life and change, and for this reason, tourist destination brands do not have the brand stability that most brands of products and services have. Several market segments consume it simultaneously; each consumer is compiling his exclusive product based on the tourist destination's services, which results in different experiences that are unique and particular to each customer. In general, this discovery supports Kowalczyk and Pawlish (2002) view, which stipulates that the company's brand has a specific influence on consumers and can add value to its product/service.

The third mediation relationship found was the mediating effect of the Hospitality Capacity in the relationship between market orientation and competitive advantage. The mediator variable's introduction in the model reduced the relationship between the market orientation and the competitive advantage, enough to prove the effect. Companies in the hospitality sector oriented towards the market in tourist destinations understand the importance of hospitality concerning the guest/visitor during service provision. The care for the customer's well-being, the concern for their safety, the offer of small surprises create an attractive and friendly atmosphere, making the customer's experience during the provision of the service unique and unforgettable, which proves similar results found in the works of Alves (2019); Alves and Marques (2019).

This study examined the mechanism underlying the relationship between market orientation and competitive advantage, that is, through the mediating effect of marketing capabilities (service innovation capacity, branding capacity, hospitality, and customer relationship management). Overall, the findings provide strong support for the proposed hypothetical model.

Another important implication of this study is the testing and validation of the Hospitality scale proposed by academics Blain and Lashley (2014). In your work entitled *Hospitableness: The New Service Metaphor? Developing an Instrument for Measuring Hosting*, the authors point out, on page 8, the need for the developed instrument to be tested in other contexts. There are few documented scales to measure the hospitality construct, besides



---

the scale developed by Dawson, Abbott, and Shoemaker (2011) that measures an organization's culture of hospitality, the scale of Tasci and Semrad (2016) that measures hospitable characteristics of an individual, the Pijls, Groen, Galetzka, and Pruyn (2017) scale that seeks to measure the experience of hospitality.

This study is particularly relevant for service managers in the hospitality sector in tourist destinations. These managers know that changes in consumer perception and competitor activities are essential for service companies. Managers must also continuously train and qualify their employees so that they can detect and understand these changes. Besides, the sharing of information from customers and competitors in the company meets customers' needs and expectations by developing and offering new creative and innovative solutions.

The market orientation can be a catalyst in helping managers develop and offer a mix of services that customers consider to be of superior quality, improving companies' performance. The adoption of market orientation as a business strategy is fundamental, especially because: external environmental factors challenge the ability of companies to understand the actions of competitors; companies strive to improve products, services, and processes; and companies improve responses to competitors' actions and follow the most profitable customers using new technologies, such as email, websites or online communities to take the chance to live the initiative. Consequently, managers adopt market orientation as a "save for rainy days" method or as a variety of resources and more flexible ways to meet market needs.

This study has several limitations that researchers and scholars can consider as opportunities for future research. The study was based on cross-sectional data. Does market orientation positively affect companies' competitive advantage and long-term performance? Thus, it can be said that there is an essential gap in the related literature on longitudinal studies. This study suggests that subsequent researchers and scholars conduct longitudinal studies based on long-term observations or interviews on the actual implementation in companies in the hospitality industry to obtain additional information on possible causes and effects of market orientation on competitive advantage.

The study was conducted in an aggregate way in several locations that were called tourist destinations. A possibility would be replicating this study, but using the data collected individually from each site and a comparative analysis between each location to visualize how

tourist destinations stand out concerning market orientation and their relationship with a competitive advantage mediated by marketing capabilities.

Companies currently operating in a highly turbulent environment; therefore, future studies can investigate the potential role of strategic organizational capabilities, such as agility and their combination with other organizational orientation and capabilities and resources in this context. In the same vein, the effects of environmental turbulence factors (market, competition, and technology) in implementing the market orientation and competitive advantage and their respective interactions can provide a more in-depth view on the subject. Finally, another suggestion is replicating the hospitality scale proposed by Blain and Lashley (2014) in other business contexts or in another sector to prove the scale's validity.

Finally, another suggestion is replicating the hospitality scale proposed by Blain and Lashley (2014) in other business contexts or in another sector to prove the scale's validity.

This study makes an essential contribution to the business literature in the tourism and hospitality sector in tourist destinations, highlighting the complex relationship between market orientation and the competitive advantage mediated by marketing skills. The results emphasize the need for companies in tourist destinations to exploit their organizational resources to develop competitive advantages effectively. Most of the time, these are small businesses that operate in a mature and fragmented, highly competitive business environment. These companies are traditionally resource-poor and face unique challenges in building strategic barriers to entry. Our study results suggest that many of these challenges can be overcome based on the development of available intangible resources and market orientation.

## References

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*: Simon and Schuster.
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*, 17, 68-82.
- 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*.
- Alves, C. A. (2019). Hospitalidade, Experiências e Emoções. *Revista Turismo Visão e Ação*, 21(3), 1-15.
- Alves, C. A., & Marques, R. B. (2019). Hospitalidad, emociones y experiencias en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 290-311.
- Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J., Keller, K. L., Lemon, K. N., & Mittal, V. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, 5(1), 13-25.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

- Andrade, D. A. d. C., & Polo, E. F. (2018). Hospitalidade como Recurso Estratégico na Hotelaria: proposição de um modelo teórico-conceitual. *Revista Hospitalidade*, 15(2), 18-41.
- Ariffin, A. A. M., Maghzi, A., & Aziz, N. A. (2011). Understanding hotel hospitality and differences between local and foreign guests. *International Review of Business Research Papers*, 7(1), 340-349.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Portland: Creative Leap Books.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51, 1173.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester, UK.: John Wiley & Sons.
- Bian, X., & Moutinho, L. (2011). The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behaviour of counterfeits: Direct and indirect effects. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 191-216.
- Bigné, J. E., Andreu, L., Küster, I., & Blesa, A. (2005). Quality market orientation: tourist agencies' perceived effects. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1022-1038.
- Blain, M., & Lashley, C. (2014). Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, 4(1-2), 1-8.
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.
- Bonfato, A. C., Athiê, A. A. R., & Pelegrinetti, S. M. (2019). Diagnóstico do potencial para criação de destinos turísticos inteligentes no estado de São Paulo, Brasil. *Revista Hospitalidade*, 16(3), 60-82.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Medlin, C. J. (2017). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, 17(2), 183-199.
- Brotherton, B., & Wood, R. C. (2010). Hospitality and hospitality management. In C. Lashley & A. Morrison (Eds.), *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates* (pp. 134-156). Oxford: Routledge.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015a). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.),

- Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377-389). Lugano, Switzerland: Springer, Cham.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015b). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 377-389). Switzerland: Springer International Publishing.
- Camargo, L. O. d. L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Chen, C. F., & Myagmarsuren, O. (2013). Exploring the moderating effects of value offerings between market orientation and performance in tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 15(6), 595-610.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (Vol. 1, pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability? *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301-320.
- Corrêa, S. C. H., & de Sevilha Gosling, M. (2020). Destinos turísticos inteligentes na avaliação de pesquisadores e de profissionais do turismo nos setores público e privado. *Revista Hospitalidade*, 17(2), 71-94.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of travel research*, 50(1), 27-45.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63.
- Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195-208.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Chernatony, L. (2010). *Creating Powerful Brands*. London, UK: Routledge.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review March/April*, 66(2), 70-74.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism management*, 31(2), 260-266.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Defining the Marketing: Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Domareski Ruiz, T. C., & Gonçalves Gândara, J. M. (2013). A relação entre o planejamento urbano e a competitividade dos destinos turísticos. *Revista brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2).



- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management Research* (4 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of travel research*, 45(2), 127-139.
- Firmino, M. B. (2008). A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos. *Economia Global e Gestão*, 13(1), 85-102.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 382-388.
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and operations management*, 16(2), 169-188.
- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). Strategic integration: Competing in the age of capabilities. *California Management Review*, 42(3), 118-147.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42, 115-134.
- Grisseemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*: Routledge.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7): Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 350.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563-567.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. 714.
- Hayes, A. F., Preacher, K. J., & Myers, T. A. (2011). Mediation and the estimation of indirect effects in political communication research. *Sourcebook for political communication research: Methods, measures, and analytical techniques*, 23, 434-465.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44-61.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Jaakkola, E., Meiren, T., Witell, L., Edvardsson, B., Schäfer, A., Reynoso, J., et al. (2017). Does one size fit all? New service development across different types of services. *Journal of Service Management*, 28(2), 329-347.
- Jogaratanam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113.
- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738-769.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kim, J.-H. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism management*, 44, 34-45.
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4), 219-234.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69, 24-41.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>o</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Konecnik, M., & Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15(3), 177-189.
- Konu, H., & Kompulla, R. (2016). Customer involvement in a new service development process: The case of "Feelgood in Lapland". *Anatolia*, 27(4), 421-432.
- Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 159-174.
- Kozak, M., & Baloglu, S. (2011). *Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge*. New York: Routledge.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- Lashley, C. (2015). Hospitalidade e hospitabilidade. *Jornal de Hospitalidade*, 12, 70-92.
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 28-37.
- Leventhal, R. C., Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23, 397-405.
- Lin, C. H., Sanders, K., Sun, J. M., Shipton, H., & Mooi, E. A. (2016). From customer-oriented strategy to organizational financial performance: The role of human

- resource management and customer-linking capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.
- Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
- Lugosi, P. (2006). Between overt and covert research: Concealment and disclosure in an ethnographic study of commercial hospitality. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 541-561.
- Lugosi, P. (2007). Consumer participation in commercial hospitality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(3), 227-236.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 593-614.
- Menor, L. J., & Roth, A. V. (2008). New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking. *Production and Operations Management*, 17(3), 267-284.
- MinTur. (2017a). Novo mapa do turismo brasileiro tem recorde em número de regiões. Retrieved 12/01/2019, 2019, from <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/8135-novo-mapa-do-turismo-brasileiro-tem-recorde-em-n%C3%BAmero-de-regi%C3%B5es.html>
- MinTur. (2017b). Regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro. Retrieved 12/01/2019, 2019, from [http://www.turismo.gov.br/images/15\\_09\\_17\\_RelatorioMapaDoTurismo.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/15_09_17_RelatorioMapaDoTurismo.pdf)
- Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities—evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology & Tourism*, 17(3), 335-361.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 102-119.
- Morgan, N. A., Pritchard, A., & Pride, R. (2002). *Destination branding. Creating the unique destination proposition*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Nailon, P. (1982). Theory in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 1(3), 135-143.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Narayanan, V. K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. New Dheli: Pearson Education.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success\*. *Journal of product innovation management*, 21, 334-347.
- Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering economics*, 61(1).
- Nering, N., & Feger, J. E. (2019). Fatores de Competitividade das Operadoras de Trens Turísticos no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(1), 81-97.



- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- O'Cass, A., & Heirati, N. (2015). Mastering the complementarity between marketing mix and customer-focused capabilities to enhance new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 60-71.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Özgener, Ş., & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.
- Palmer, A. (2004). The internet challenge for destination marketing organizations. In N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination branding. Creating the unique destination proposition* (2<sup>o</sup> ed., pp. 335). New York: Routledge.
- Peña, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. Á. R. (2011). Impact of market orientation and ICT on the performance of rural smaller service enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 331-360.
- Pezzi, E., & Vianna, S. L. G. (2015). A Experiência Turística e o Turismo de Experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável. *Revista Turismo em Análise*, 26(1), 165-187.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International journal of hospitality management*, 67(1), 125-133.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH* Retrieved 01/01/2016, from <http://www.smartpls.com>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp & M. S. Raisinghani (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). Hershey PA: IGI Global.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (2002). More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10), 963-967.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- SEBRAE. (2016). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- Seilov, G. A. (2015). Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 71-86.
- Smith, S. L. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.

- Sok, P., O'Cass, A., & Miles, M. P. (2016). The performance advantages for SMEs of product innovation and marketing resource–capability complementarity in emerging economies. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 805-826.
- Souza Braga, S., Malta, G. A. P., da Silva, M. V. B., Barbosa, M. F. P., & Perinotto, A. R. C. (2019). Análise dos Centros de Atendimento ao Turista em Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil entre os anos de 2014 e 2018. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 174-191.
- Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179-193.
- Tang, T.-W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Tang, T.-W., Wang, M. C.-H., & Tang, Y.-Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9(1), 97-113.
- Tasci, A. D. A., & Kozak, M. (2006). Destination brands vs destination images: do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 299-317.
- Tasci, A. D. A., & Semrad, K. J. (2016). Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 30-41.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Telfer, E. (1995). Hospitableness. *Philosophical papers*, 24(3), 183-196.
- Telfer, E. (2000). The philosophy of hospitableness. In C. Lashey & A. Morrison (Eds.), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates* (pp. 38-55). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Telfer, E. (2004). A filosofia da hospitalidade. In C. Lashey & A. Morrison (Eds.), *Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado*. Barueri: Manole.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.
- 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.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Cintra, R. F. (2012). Stakeholders Analysis: Um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(2), 147-159.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
- Wagner, O., Peters, M., & Schuckert, M. (2008). *Internal branding in tourism destinations: The need for future research*. Paper presented at the Proceedings of the 4th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure.
- WEF, W. E. F. (2017). *The travel & tourism competitiveness report 2017*. Paper presented at the The World Economic Forum.
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15-27.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of business research*, 62, 1063-1070.

# CAPACIDADES DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA DE DESTINOS TURÍSTICOS

 Carlos Alberto Alves

Pós-Doutor em Turismo pela Universidade de São Paulo  
Universidade Anhembi Morumbi.  
São Paulo/SP. Brasil.  
[calves761@outlook.com](mailto:calves761@outlook.com)

 Benny Kramer Costa

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Universidade Nove de Julho (Uninove)  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
da Universidade de São Paulo (CRP | USP)  
São Paulo/SP. Brasil.  
[bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br)

## Resumo

**Objetivo:** Este artigo tem como objetivo investigar em um determinado grupo de destinos turístico o efeito potencial de mediação das capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente) na relação estabelecida entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva das empresas do setor de hospitalidade e sua influência na competitividade do destino turístico

**Metodologia:** Um levantamento foi realizado em 8 cidades turísticas, totalizando 472 empresas do setor de hospitalidade. Como o objetivo do estudo é verificar a relação e a mediação entre construtos a técnica estatística escolhida foi Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

**Principais resultados:** O primeiro resultado foi comprovar a existência da relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva depois foi possível empiricamente demonstrar que a capacidade de inovação, capacidade de *branding*, hospitalidade fazem mediação entre a relação da orientação para o mercado e a vantagem competitiva.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** As principais contribuições deste artigo são demonstrar as relações de mediação das capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente) na relação entre orientação para o mercado e a vantagem competitiva.

**Palavras-chaves:** Capacidades de marketing. Vantagem competitiva. Destinos turísticos. Inovação. *Branding*. Hospitalidade. Relação com o turista.

## Como citar

American Psychological Association (APA)

Alvez, C. A., & Costa, B. K. (2020, out./dez.). Capacidades de marketing e vantagem competitiva de destinos turísticos. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 19(4), 947-983.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v19i4.18697>.

## Introdução

O turismo é um dos setores da economia mais importantes e em rápido crescimento, que enfrenta os desafios e as possibilidades da globalização. A competitividade dos destinos turísticos torna-se cada vez mais importante para os países que pretendem controlar uma grande parcela do mercado de turismo em rápido crescimento (Navickas & Malakauskaite, 2009). A competitividade dos destinos de turismo se tornou uma área de crescente interesse entre os pesquisadores e estudiosos do turismo (Buhalis, 2000; Crouch, 2011; Della Corte & Aria, 2016; Domareski Ruiz & Gonçalves Gândara, 2013; Firmino, 2008). Como todos os produtos de consumo, os destinos turísticos precisam convencer seus clientes de que eles têm uma combinação de benefícios que ninguém mais pode oferecer. Os destinos turísticos, tanto quanto outras empresas do setor de hospitalidade, se estabelecerem como marcas, usando todo o potencial das ferramentas do marketing moderno. Cada destino turístico tenta aproveitar ao máximo aquilo que tem para oferecer (Crouch, 2011).

A forma como os destinos de turismo desenvolvem, mantêm, protegem ou fortalecem suas posições competitivas em um mercado global e cada vez mais competitivo é um desafio que ganhou destaque na indústria do turismo (WEF, 2017). Este desafio é caracterizado por várias complexidades significativas. A primeira delas é que um destino turístico, por sua natureza, é muito diferente da maioria dos produtos comercialmente competitivos. O produto do setor de turismo é uma experiência que é entregue por um destino aos seus visitantes (Alves & Marques, 2019). Essa experiência é produzida não por uma única empresa, mas por todos os atores que impactam na experiência do visitante; nomeadamente, empresas turísticas ou de hospitalidade (como hotéis, restaurantes, companhias aéreas, operadores turísticos, etc.), outros setores e organizações de apoio (como as artes, entretenimento, desportes, recreação, etc.), organizações de gestão de destinos (quer sejam privadas, públicas, ou parcerias público-privadas), o setor público (que fornece bens públicos que atendem turistas, como estradas, infraestrutura geral, etc., bem como departamentos ou agências de turismo do governo), residentes locais e outros públicos (Vieira, Costa, & Cintra, 2012). A multiplicidade de atores envolvidos no fornecimento e prestação de serviços de turismo e hospitalidade, portanto, a experiência do visitante, torna a gestão do produto de destino muito mais complexa em comparação com a gestão da maioria dos produtos simples produzidos por empresas individuais.

Uma complexidade adicional é que o próprio produto consiste em um número de atributos muito maiores. Cada experiência turística é única, porque há poucos serviços de

turismo individuais e padronizados, aumentando assim a complexidade. Isso garante que cada visitante leve para casa uma experiência única (Alves & Marques, 2019; Buhalis & Amaranggana, 2015a; Pezzi & Vianna, 2015).

Existe concordância geral em toda a literatura acadêmica sobre a importância para as organizações de adoção de uma orientação para o mercado (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), sendo este considerado como equivalente ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva para a organização (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Orientação para o mercado tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), seus efeitos se estendem aos resultados organizacionais, funcionários e clientes (Kirca *et al.*, 2005).

A questão de pesquisa que se abre é Qual o efeito potencial de mediação das capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente) na relação estabelecida entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de destinos turísticos? Sendo que o objetivo geral desta pesquisa é investigar em um determinado grupo de destinos turístico o efeito potencial de mediação das capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente) na relação estabelecida entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva das empresas do setor de hospitalidade e sua influência na competitividade do destino turístico.

### **Destino turístico**

Para Baggio, Scott e Cooper (2010) um destino turístico é uma importante unidade de análise, embora difícil de definir, mas pode ser considerado como um conjunto de stakeholders inter-relacionadas e inseridos em uma rede social. Essa rede de stakeholders interagem, atendendo em conjunto às necessidades dos visitantes e produzindo a experiência que os viajantes consomem. Esses stakeholders no destino incluem empresas de hospedagem, atrações, restaurantes, empresas de turismo e outras que fornecem serviços comerciais; agências governamentais e escritórios de turismo, bem como representantes da comunidade local.

Já para a Organização Mundial de Turismo (UNWTO - World Tourism Organization) um destino turístico é definido como um espaço físico no qual os visitantes passam pelo menos uma noite e é composto por produtos turísticos, tais como serviços de apoio e atrações,



e recursos turísticos com limites físicos e administrativos que definem sua gestão, imagens/percepções de competitividade do mercado (World Tourism Organisation 2003).

O modelo de Gunn e Var (2002) do Sistema de Turismo denota o produto turístico como uma experiência de consumo complexa que resulta de um processo em que os turistas usam múltiplos serviços de viagem durante a sua visita (informação, transporte, acomodação e serviços de atração). Smith (1994) também reconhece o papel desses serviços de viagem na criação de uma experiência de produto e descreve como vários "inputs" do destino podem produzir uma saída experimental para os turistas. Inúmeros autores afirmam, no entanto, que o turismo não é apenas uma série de insumos, mas também uma experiência em si (Alves & Marques, 2019; Buhalis & Amaranggana, 2015b; Kim, 2014).

Para Buhalis e Amaranggana (2015b), como as experiências no destino turístico são o produto principal no setor do turismo, com impacto direto na satisfação do turista e na intenção de revisitar o destino turístico, é uma questão crítica para organizações de gestão de destinos em examinar o construto principal da experiência turística e como melhorar uma experiência turística positiva. No turismo, o valor da experiência não é apenas criado pelos anfitriões ou prestadores de serviços e seus hóspedes ou clientes, mas é incorporado em um contexto social e físico maior do que está sendo experimentado (Hoarau & Kline, 2014). As experiências também podem ser formadas dentro de qualquer parte de um processo de serviço que não seja controlado pela empresa (Jüttner, Schaffner, Windler, & Maklan, 2013) considerando o fato de que a experiência se desenvolve em todos os pontos de contato durante o processo de interação anfitrião e hóspedes (Leventhal, Mascarenhas, Kesavan, & Bernacchi, 2006).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Lugosi (2006, 2007), coloca ainda que a hospitalidade é um fator que contribui para a experiência de consumo no espaço turístico e Alves e Marques (2019) ainda comprovam empiricamente a relação da hospitalidade com outras variáveis da experiência em destinos turísticos.

### **Orientação para o Mercado**

Construtos de “orientação”, como orientação para o mercado, orientação tecnológica, orientação empreendedora e orientação para aprendizagem, podem ser consideradas dimensões do construto de ordem superior, denominado orientação estratégica (Gatignon & Xuereb, 1997; Grinstein, 2008). Todas os construtos de orientação são indicativos de um foco culturalmente determinado, especificado pelo adjetivo usado. Assim, a orientação para o



mercado é definida em termos de uma cultura que efetivamente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes (Narver & Slater, 1990).

O conceito de marketing que existe há muitos anos foi um dos primeiros frameworks estratégicos que proporcionaram às empresas uma vantagem competitiva sustentável (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011). A literatura sugere que o objetivo primordial da orientação para o mercado é fornecer valor superior ao cliente, que é baseado no conhecimento derivado de análises de clientes e concorrentes e no processo pelo qual esse conhecimento é adquirido e disseminado por toda a organização (Narver & Slater, 1990).

O desejo de criar valor superior para os clientes e atingir a vantagem competitiva superior impulsiona uma empresa a criar e manter a cultura que produzirá os comportamentos necessários. Orientação para o mercado é a cultura organizacional, ou seja, cultura e clima, que de forma mais eficaz e eficiente criam os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, portanto, desempenho superior contínuo para o empreendedor (Deshpande & Webster, 1989; Narver & Slater, 1990). Além de focar nas necessidades do cliente, a empresas que são orientados para o mercado também enfatiza a coleta de informações relacionadas ao concorrente e o monitoramento do comportamento do concorrente (Narver & Slater, 1990). Empresas orientadas para o mercado comparam seus negócios com os de seus concorrentes em termos de recursos, posições de custo e desempenho financeiro. Tais comparações produzem insights úteis que podem permitir que as empresas entendam sua posição relativa no mercado, para que possam prever e responder rapidamente às ações dos concorrentes (Noble, Sinha, & Kumar, 2002).

Como resultado, a adoção de uma orientação de mercado pode melhorar o desempenho de empresas em destinos turísticos, estudos empíricos fornecem suporte para seus efeitos positivos (Chen & Myagmarsuren, 2013; Peña, Jamilena, & Molina, 2011).

### **Vantagem competitiva**

Pode-se questionar o que é vantagem competitiva e como as empresas podem criar vantagem competitiva. A literatura sobre estratégia apresenta três visões diferentes sobre a criação de vantagem competitiva, que são a visão de posicionamento, a visão baseada em recursos e a visão de recursos dinâmicos.

A visão de posicionamento se baseia em Porter (1985). Segundo Porter, as empresas devem escolher uma das três posições competitivas no mercado se quiserem conquistar e

manter vantagem competitiva. A primeira posição é a liderança de custos, onde uma empresa visa obter vantagem competitiva, alcançando uma posição de liderança de custo no mercado. A posição de diferenciação implica que uma empresa deve oferecer algo único e raro. A estratégia de foco tem duas opções: foco em diferenciação e foco em liderança de custos.

Para a visão baseada em recursos (RBV), é essencial observar os recursos da empresa ao avaliar a vantagem competitiva de uma empresa (Barney, 1991; Grant, 1991). Nessa visão, recursos e capacidades para criar vantagem competitiva, eles devem ser "valiosos", "raros", "inimitáveis" e "insubstituíveis". Em termos de valor, os recursos devem contribuir para o desempenho de uma organização ou um destino, enquanto ser raro se refere a pertencer a poucas empresas ou destinos. Além disso, sugere-se que esses recursos e competências não sejam facilmente imitados e substituídos pelos concorrentes. Para criar e manter a vantagem competitiva, a posse de tais recursos e competências não é suficiente por si só. A vantagem competitiva é alcançada através do desenvolvimento de competências diferenciadas e da oferta de experiências positivas únicas.

A visualização de recursos dinâmicos é construída tanto na visualização de posicionamento quanto nas visualizações baseadas em recursos. Esta visão sugere que as empresas devem ter a capacidade de renovar competências para alcançar congruência com o ambiente de negócios em mutação, respostas inovadoras, rápidas e oportunas são necessárias e críticas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). As capacidades dinâmicas são definidas como “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece *et al.*, 1997, p. 516). Assim, a visão de capacidades dinâmicas sugere que as empresas têm que desenvolver capacidades dinâmicas para poder oferecer produtos e serviços superiores da maneira mais rápida e eficiente em resposta aos desenvolvimentos e mudanças no mercado.

Cada uma das três visões discutidas anteriormente da vantagem competitiva fornece proposições específicas sobre a criação e manutenção de vantagem competitiva. No entanto, há uma semelhança entre essas visões, que é a de criar vantagem competitiva; as empresas devem encontrar uma maneira de se diferenciar de seus concorrentes. Isso pode ser alcançado através do posicionamento da empresa (a visão de posicionamento), oferecendo produtos e serviços exclusivos (a visão baseada em recursos) ou criando recursos dinâmicos e oportunidades únicas e complementares para responder às condições de mercado em rápida mudança (a visão de capacidades dinâmicas).

Para Barney (1991), uma empresa tem uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por qualquer concorrente atual ou potencial. Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentada quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por qualquer concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas não conseguem duplicar os benefícios dessa estratégia.

Como o ponto central da orientação para o mercado é coletar inteligência de mercado sobre clientes, concorrentes e o ambiente externo da organização, disseminar essa inteligência por toda a empresa e desenvolver respostas estratégicas baseadas na inteligência disseminada (Kohli & Jaworski, 1990). Assim, a orientação para o mercado está diretamente ligado a vantagem competitiva da organização, na medida em que aumenta a capacidade da empresa de satisfazer melhor as necessidades do cliente do que as empresas concorrentes (Atuahene-Gima, 1996; De Geus, 1988; Kumar *et al.*, 2011; Zhou, Brown, & Dev, 2009).

Quanto mais informações, opiniões, ponto de vista, sugestões dos clientes mais atraentes para a organização são trazidas para dentro da organização e são postas em prática, melhor é o desempenho da organização (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Diversos trabalhos mostram a relação direta entre orientação para o mercado e a vantagem competitiva das organizações em destinos turísticos (Bigné, Andreu, Küster, & Blesa, 2005; Jogaratnam, 2017; Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Revilla-Camacho, 2016)

Com base na relação entre orientação para o mercado e vantagem competitiva de um destino turístico é proposto a seguinte hipótese a ser confirmada por um levantamento empírico:

**H<sub>1</sub>:** Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de um destino turístico.

### Capacidades de Marketing

As capacidades consistem em uma combinação complexa de habilidades e conhecimentos incorporados nas rotinas organizacionais (Grant, 1996). Dessa forma torna-se importante para a empresa desenvolver capacidades que são inimitáveis, o valor agregado é raro e apoia a estratégia de negócios da organização (Barney, 1991; Day, 1994).

Se pode afirmar que a orientação para o mercado trabalhando em associação com as capacidades de marketing geram rentabilidade econômica para as empresas, e desta forma pode ser considerada como uma fonte de vantagem competitiva (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009). Nesse sentido, pesquisas anteriores examinaram a complementaridade entre as seguintes capacidades de marketing: capacidades em inovação de serviços (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2010; Menor & Roth, 2008; Sok, O'Casey, & Miles, 2016); capacidade de *branding* (Brodie, Benson-Rea, & Medlin, 2017; Konecnik & Go, 2008); hospitalidade (Alves & Marques, 2019; Telfer, 1995) ;e relacionamento com o cliente (Morgan, 2012; Özgüner & İraz, 2006; Testa & Sipe, 2012).

A mediação representa a consideração de como uma terceira variável afeta a relação entre duas outras variáveis. Embora a consideração de uma terceira variável possa parecer simples, sistemas de três variáveis podem ser muito complicados, e há muitas explicações alternativas das relações observadas além da mediação. Esse desafio metodológico e estatístico de investigar a mediação tornou a metodologia para avaliar a mediação um tópico de pesquisa ativo (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007; Preacher & Kelley, 2011).

Diversos estudos mostram os efeitos mediadores das capacidades de marketing nas relações entre orientação para o mercado e a vantagem competitiva das organizações (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019; Griffith, Yalcinkaya, & Calantone, 2010; Mohammed, Rashid, & Tahir, 2017; Tang, 2014; Theodosiou, Kehagias, & Katsikea, 2012).

### *Inovação em serviços*

As PMEs do setor de hospitalidade em destinos turísticos desenvolvem vantagem competitiva por meio do potencial criativo de suas equipes para desenvolver produtos diferenciados para nichos de mercado (Damanpour, 1992; Fuchs, Mifflin, Miller, & Whitney, 2000). As grandes empresas do setor de hospitalidade, no entanto, desenvolvem uma vantagem competitiva baseada na eficiência de custos obtida por meio de estruturas e sistemas formalizados (Benner & Tushman, 2003; Bessant & Tidd, 2007; Porter, 1990). A discussão sobre a maneira como as PMEs e as grandes empresas competem é consistente com a teoria da inovação de Schumpeter (Narayanan, 2001) mencionada anteriormente. Vários construtos relacionados à inovação surgiram como potenciais variáveis independentes para inclusão no modelo teórico. Estes são conhecimentos, rotinas, estratégia, tecnologia, estrutura e cultura (Rouse & Daellenbach, 2002).

O'Sullivan e Dooley (2009) definiram inovação de serviços como mudanças ou melhorias nos serviços que os clientes usam. Especificamente, a inovação de serviços ocorre devido a maior interação da empresa com seus clientes. De forma geral, os clientes podem simplesmente encontrar ofertas de serviços substitutos no setor de hospitalidade, portanto, para evitar esse desafio, os gestores devem oferecer serviços novos e inovadores aos clientes com base em suas preferências, qualidade e interface tecnológica para obter vantagem competitiva sustentável (Victorino, Verma, Plaschka, & Dev, 2005). Basicamente, a intenção de realizar a inovação de serviços é fornecer novas ofertas aos clientes para atender às suas necessidades.

Desta forma a implementação de novos processos colocará a empresa em uma posição privilegiada para descobrir quaisquer lapsos imprevistos no processo de serviço, desenvolver novos serviços que preencham as lacunas do mercado e descobrir novas oportunidades de mercado, cuidadosamente observando problemas que os clientes não conseguem articular e que contribuem para o desenvolvimento de novos serviços (Seilov, 2015).

Empresas que possuem orientação para o mercado estarão em uma posição privilegiada para cobrir qualquer lapso não identificado nos serviços prestados aos clientes (Froehle & Roth, 2007; Konu & Komppula, 2016; O'Sullivan & Dooley, 2009), também descobrirão novas oportunidades de mercados pela contribuição que os clientes farão com o desenvolvimento de novos serviços (Jaakkola *et al.*, 2017; Seilov, 2015). Dessa forma as inovações em serviços geradas permitirão que a empresa supere seus concorrentes aumentando sua participação de mercado (Grissemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013; L. Lin, 2013). Assim, se pode concluir que a inovação em serviços no setor de hospitalidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva (Liu, 2017; Tang, Wang, & Tang, 2015). Assim a seguinte hipótese é formulada:

**H<sub>2a</sub>**: Existe efeito de mediação da capacidade de inovação de serviços no elo estabelecido entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de um destino turístico.

### *Branding*

Marcas possuem várias funções valiosas. Em seu nível mais básico, as marcas servem como marcadores para as ofertas de uma empresa. Para os clientes, as marcas podem simplificar a escolha, prometer um determinado nível de qualidade, reduzir riscos e gerar confiança. Assim as marcas são construídas sobre o produto em si, a atividade de marketing

que o acompanha e o uso (ou não uso) pelos clientes, além de outros. Dessa forma, marcas refletem, a experiência completa que os clientes têm com os produtos, portanto as marcas também desempenham um papel importante na determinação da eficácia dos esforços de marketing, como propaganda e colocação de canais. Finalmente, as marcas são um ativo no sentido financeiro. Assim, as marcas manifestam seu impacto em três níveis principais – mercado de clientes, mercado de produtos e mercado financeiro (Aaker & Joachimsthaler, 2012; Keller & Lehmann, 2006).

Os destinos são lugares que atraem turistas ou visitantes para uma estadia temporária. Pode-se argumentar que até hoje os destinos não estão aproveitando seu potencial de marca (Wagner, Peters, & Schuckert, 2008). No entanto, a marca de destino apresenta um desafio significativo para os profissionais de marketing de lugares (Morgan, Pritchard, & Pride, 2002). O desenvolvimento de uma marca, logotipo ou símbolo pode oferecer ao local uma vantagem competitiva. Para garantir esses benefícios, a gerência de destino precisa planejar cuidadosamente a criação de sua marca (Wagner *et al.*, 2008).

Devido às características únicas de um destino turístico, a marca do local pode ser interpretada como uma tarefa complexa de marketing e gerenciamento; portanto, deve representar uma grande variedade de atributos tangíveis e intangíveis de uma localização geográfica e o valor de diversas partes interessadas no destino (Tasci & Kozak, 2006). No entanto, as marcas de destino evidentemente diferem das marcas comuns de produtos.

O reconhecimento ou familiaridade da marca (Kowalczyk & Pawlish, 2002) mensura quão amplamente conhecida é a marca e até que ponto essa familiaridade afeta a avaliação do produto/serviço pelo consumidor. A marca pode agregar valor ao seu produto/serviço e a associação das marcas corporativa e de produto será benéfica tanto para a empresa quanto para a marca e, por sua vez, aumentaria a conscientização do consumidor sobre a empresa e seus produtos/serviços. Kowalczyk e Pawlish (2002) observam que, no atual ambiente competitivo, a marca corporativa de uma empresa está se tornando cada vez mais importante como recurso a ser explorado na obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Além da função de identificação, uma marca de destino diferencia-se de seus concorrentes com base em seu significado especial e apego dado pelos consumidores. Geralmente, os destinos turísticos enfatizam pontos de associações de paridade, como acomodações de alta qualidade, bons restaurantes e espaços públicos bem projetados (Baker, 2007). É crítico entender quais associações de uma marca são vantajosas em relação aos concorrentes (ou seja, pontos de diferença). As associações dos pontos de diferença ajudam os

consumidores a avaliarem positivamente a marca e a se apegarem à ela (Keller, 2008). De fato, a questão chave é que os consumidores percebem uma diferença entre as marcas em uma categoria de produto (ou seja, posicionamento), porque uma marca percebida como distinta e única é difícil de ser substituída por outras marcas, levando o destino turístico, neste caso, a obter uma vantagem competitiva sobre os concorrente (Kozak & Baloglu, 2011).

As empresas do setor de hospitalidade que possuem uma orientação para o mercado estão em melhor posição para desenvolver níveis mais elevados de *know-how* em *branding* (Gupta, Malhotra, Czinkota, & Foroudi, 2016; O'Cass & Heirati, 2015), isto ocorre porque a orientação para o mercado auxilia na compreensão das associações que os clientes possuem sobre a marca e que são distintas das marcas concorrente (Ekinci & Hosany, 2006; Pike, 2005), também desempenha um papel fundamental ao ajudar os clientes a decidir se querem ou não comprar a marca e, assim, influenciar no seu comportamento de recompra (Bian & Moutinho, 2011). *Branding* também serve como uma poderosa ferramenta de marketing defensiva para controlar os clientes, gerando lealdade, particularmente no contexto de serviços onde a marca de serviço/empresa são considerada sinônimos (Berry, 2000; Sweeney & Swait, 2008). Todas essas funcionalidades que a marca possui, são processos que advém da orientação para o mercado e envolvem a geração de valor, composto por benefícios funcionais e simbólicos (Ambler *et al.*, 2002).

Além disso, uma marca é cara de construir e leva tempo para se desenvolver (De Chernatony, 2010; Palmer, 2004). Essas características de *Branding* significam que ela não pode ser facilmente imitada pelos concorrentes, fazendo com que o efeito da marca no modelo mental que o consumidor constrói (ou seja, como os consumidores se sentem em relação à marca) crie uma dificuldade para substituir a marca por outra equivalente (Ambler *et al.*, 2002). Portanto, o recurso de *branding* tem o potencial de criar uma vantagem competitiva e contribuir para o desempenho do destino turístico. Assim a seguinte hipótese é formulada:

**H<sub>2b</sub>:** Existe efeito de mediação da capacidade de da capacidade de *branding* no elo estabelecido entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de um destino turístico.



### *Hospitalidade*

Para muitos pesquisadores na área de marketing, a orientação ao cliente é uma predisposição do funcionário para atender às necessidades do cliente em um contexto de serviço (Brady & Cronin Jr, 2001; Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002). A orientação ao cliente compreende duas dimensões de acordo com a literatura: dimensão de necessidade e dimensão de prazer. O primeiro representa a capacidade do funcionário de satisfazer as necessidades do cliente e é baseado no trabalho de Saxe e Weitz (1982). O segundo representa o prazer do funcionário ao interagir e atender os clientes (Brown *et al.*, 2002). Observe que as duas dimensões representam os traços de personalidade do indivíduo (Harris, Mowen, & Brown, 2005). Apesar dos programas de treinamento ou programas de incentivo de vendas que poderiam melhorar a orientação ao cliente, ambos não podem criar essas características de personalidade para os funcionários. Brotherton e Wood (2010). afirmam que, em um contexto de consumo, a hospitalidade é definida por uma variedade de elementos (comportamentos, alimentação, moradia etc.) que constroem o produto ou serviço.

O termo hospitabilidade é definido como a capacidade das pessoas de serem hospitaleiras (Telfer, 1995). Nesse sentido, a hospitabilidade pode ser considerada como um conceito distinto e ligado ao indivíduo, independentemente da empresa ou cultura em que estão inseridos. Os autores procuram identificar traços de hospitalidade em pessoas em torno dos seguintes eixos: 1) desejo de colocar o hóspede na frente; 2) desejo de manter os hóspedes felizes; e, 3) desejo de fazer com que os hóspedes se sintam especiais (Blain & Lashley, 2014). É interessante notar que esta é a mesma definição dada à orientação ao consumidor pelos estudiosos de marketing (Brady & Cronin Jr, 2001; Brown *et al.*, 2002).

No domínio comercial, as razões para ser hospitaleiro com o visitante/hóspede são gerar lucro, garantir satisfação e manutenção do cliente e evitar ou limitar o número de reclamações. Se o profissional faz além do que o trabalho exige, ele pode ser considerado como uma performance de "hospitalidade", já que a maximização do lucro não precisa ser a principal razão para quem faz a transação comercial (Telfer, 2000). Os funcionários hospitaleiros poderiam promover a lealdade entre os clientes e gerar uma maior disposição para pagar pelos serviços (Homburg, Wieseke, & Hoyer, 2009). Grisseemann *et al.* (2013) encontraram uma relação positiva entre a orientação ao cliente e o desempenho da empresa na indústria hoteleira. Esses componentes são elementos-chave que podem explicar partes do desempenho da empresa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Lugosi (2006, 2007), coloca ainda que a hospitalidade é um fator que contribui para a experiência de consumo no espaço turístico e Alves e Marques (2019) ainda comprovam empiricamente a relação da hospitalidade com outras variáveis da experiência em destinos turísticos e sua relação com a competitividade das empresas do setor. Para Alves (2019) a ideia de interação entre o provedor de serviços e o cliente (em termos de comunicação) e durante a prestação do serviço (em termos de experiência em valor) afeta futuras avaliações e intenções comportamentais.

Segundo Ariffin, Maghzi e Aziz (2011) o conceito de hospitalidade é vital no contexto do marketing de serviços porque é um realçador de serviços que ajudaria a fornecer valor agregado ao serviço principal. Dessa forma a hospitalidade poderia ser considerada uma capacidade de marketing.

As empresas do setor de Hospitalidade que possuem uma orientação para o mercado estão comprometidas com a criação de valor superior ao cliente, dessa forma a Orientação para o Cliente é uma predisposição do funcionário para atender às necessidades do cliente em um contexto de serviço (Brady & Cronin Jr, 2001; Brown *et al.*, 2002). Hospitalidade é o fornecimento de alimentos, bebidas e alojamento (Brotherton & Wood, 2010; Lashley, 2015; Telfer, 1995, 2004), segurança e conforto fisiológico (King, 1995; Nailon, 1982), além de entretenimento (Camargo, 2004). A hospitalidade representa um ato de amizade: cria laços simbólicos, conecta pessoas que estabelecem laços e envolve os envolvidos na partilha da hospitalidade (Lashley, 2015).

No domínio comercial no setor da hospitalidade, as razões para ser hospitaleiro com o hóspede, visitante ou cliente são gerar lucro, garantir a satisfação e a manutenção do cliente e evitar ou limitar o número de reclamações. Se o profissional faz além do que o trabalho exige, pode ser considerado um desempenho de hospitalidade, já que a maximização do lucro não precisa ser a principal razão para quem faz a transação comercial (Telfer, 2004). Os colaboradores hospitaleiros podem promover a lealdade entre os clientes e gerar uma maior disposição para pagar mais pelos serviços recebidos (Homburg *et al.*, 2009). Grisseemann *et al.* (2013) encontraram uma relação positiva entre orientação ao cliente e desempenho da empresa na indústria da hospitalidade. Esses componentes são elementos-chave que constituem uma vantagem competitiva sustentável. Desta forma a seguinte hipótese é formulada:

**H<sub>2c</sub>:** Existe efeito de mediação da capacidade de hospitalidade no elo estabelecido entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de um destino turístico.

---

*Relacionamento com o turista*

A principal motivação para uma empresa implementar relacionamento com o cliente é acompanhar o comportamento do cliente para obter insights sobre os gostos e preferências dos clientes e as suas necessidades em constante evolução. Ao organizar e usar essas informações, as empresas podem projetar e desenvolver melhores produtos e serviços (Davenport, Harris, & Kohli, 2001; Nambisan, 2002). O conhecimento sobre cliente tem certos atributos que o tornam um dos tipos mais complexos de conhecimento. O conhecimento sobre cliente pode ser derivado de várias fontes e mídias e pode ter muitos significados contextuais. O conhecimento sobre cliente também é dinâmico e muda rapidamente (Davenport & Klahr, 1998).

A gestão de relacionamento com o cliente, permite a empresa pode prever com mais precisão as mudanças na necessidade do cliente, aprender com os clientes e desenvolver um conhecimento superior sobre suas necessidades em evolução e ter uma imagem mais precisa das suas necessidades. Isso facilita a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente para: desenvolver um interesse compartilhado com clientes atraentes, moldar respostas apropriadas que correspondam às suas necessidades específicas e fazer um ajuste rápido e apropriado à maneira como elas são atendidas (Neil A Morgan *et al.*, 2009; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Özgener & İraz, 2006; Testa & Sipe, 2012).

A orientação para o mercado enfatiza o desenvolvimento de processos de informação dentro da organização para compreender as necessidades do cliente, o que aumenta a eficiência e a eficácia da organização na gestão de relacionamentos com clientes (Mohammed *et al.*, 2017; Özgener & İraz, 2006). Por meio da gestão de relacionamento com o cliente via MO a organização pode prever com mais precisão as mudanças na necessidade do cliente (Rapp, Trainor, & Agnihotri, 2010), aprender com os clientes desenvolvendo um conhecimento superior sobre a evolução das suas necessidades, além de apresentar uma imagem mais precisa de suas necessidades (Coltman, 2007). Isso, facilita a capacidade de gestão do relacionamento com o cliente para desenvolver um interesse sobre clientes mais atraentes para a organização, moldar respostas apropriadas que correspondam às necessidades específicas destes clientes mais atraentes (Hassan, Nawaz, Lashari, & Zafar, 2015) e fazer um ajuste rápido e apropriado à maneira como as necessidades destes clientes mais atraentes são atendidas (Neil A Morgan *et al.*, 2009; Neil A. Morgan *et al.*, 2009).

A capacidade de gestão do relacionamento com o cliente depende de conhecimento tácito, habilidades interpessoais e interação complexa de recursos de apoio da organização, o

que torna o desenvolvimento dessa capacidade se estenda por um longo período (Rapp *et al.*, 2010). Portanto, o que constitui uma boa capacidade de gestão de relacionamento com o cliente pode depender mais de experiências e entendimento compartilhado entre os colaboradores da empresa do que de processos claramente articulados ou totalmente especificados (C. H. Lin, Sanders, Sun, Shipton, & Mooi, 2016). Essas características da capacidade de gestão de relacionamento com o cliente são difíceis de serem replicadas pelos concorrentes e, portanto, a criação de vantagem competitiva sustentável que aprimora o desempenho da empresa fica mais viável. Assim, a seguinte hipótese é proposta:

**H<sub>2a</sub>:** Existe efeito de mediação da gestão de relacionamento com o cliente no elo estabelecido entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de um destino turístico.

### **Procedimentos metodológicos**

#### *Desenho de pesquisa*

O desenho da pesquisa é a configuração geral de uma pesquisa que define o tipo de evidência colhida, de onde é colhida e como tal evidência é interpretada para fornecer respostas adequadas à questão básica de pesquisa (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

Como esta pesquisa teve como objetivo propor, testar e validar um modelo de relações entre orientação para o mercado e a vantagem competitiva de destinos turísticos Brasileiros e ainda se procurou testar se um conjunto de capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, capacidade de hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente) possuem efeito de mediação entre a relação da orientação para o mercado e a vantagem competitiva, o desenho de pesquisa mais adequado foi o uso de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) que é uma técnica regressiva multivariada amplamente utilizada em pesquisas quantitativas.

#### *Seleção de sujeitos da amostra*

Segundo dados divulgados pelo Ministério do Turismo (MinTur, 2017a), existem 3.285 municípios cadastrados em 328 regiões turísticas. Sendo que, 7% (220) dos municípios estão classificados nas categorias A e B do Ministério do Turismo. Esses municípios concentram 97% do fluxo de turistas doméstico e 99% do fluxo internacional. Os demais

3.049 municípios figuram nas categorias C, D e E. Esses destinos não possuem fluxo turístico nacional e internacional expressivo (MinTur, 2017b).

Como é impossível investigar 3.285 municípios, são objetos para esta pesquisa apenas os municípios que se encontram nas categorias A e B para fins de levantamento. Mesmo reduzindo o número para cerca de 7% (considerando apenas os mais importantes), ainda se constitui uma tarefa. Dessa forma, por conveniência e facilidade de acesso, escolheu-se oito destinos turísticos distintos localizados no Estado de São Paulo, Brasil: Olímpia, Santos, Aparecida, Ubatuba, Serra Negra, Pedreira, Holambra e Praia Grande.

Dentro de cada municípios serão contatados os seguintes sujeitos para fins de pesquisa: organizações comerciais e empresas que atendem turistas em seus respectivos municípios (hotéis, pousadas, restaurantes, lanchonetes, lojas etc.). O acesso aos sujeitos nessa etapa da pesquisa foi facilitado pela apresentação do pesquisador pela Instituição que apoia este projeto.

#### *Coleta dos dados*

Como decidiu-se pesquisar destinos turísticos distintos localizados no Estado de São Paulo, Brasil e por uma questão de conveniência e facilidade de acesso as cidades de Aparecida, Holambra, Olímpia, Pedreira, Praia Grande, Santos, Serra Negra e Ubatuba foram os destinos escolhidos para o levantamento inicial desta pesquisa.

A coleta de dados se deu com a aplicação de um questionário com base em amplo levantamento teórico preliminar. A aplicação do questionário aconteceu presencialmente com a participação de um elemento da equipe de pesquisa.

#### *Instrumento de pesquisa*

A escala para a mensuração da orientação para o mercado foi desenvolvida por Deshpandé, Farley e Webster Jr (1993) e consiste em nove de itens. A escala para a mensuração da vantagem competitiva foi adaptada da escala desenvolvida por Day e Wensley (1988) e consiste em nove itens. A escala para a mensuração da inovação em serviços foi adaptada da escala desenvolvida por Tang (2014) e consiste em cinco itens. A escala para a mensuração de *branding* foi adaptada da escala desenvolvida por Neil A Morgan *et al.* (2009) e consiste em cinco itens. A escala para a mensuração da Hospitalidade foi adaptada da escala desenvolvida por Blain e Lashley (2014) e consiste em seis itens. A escala para a mensuração

da Gestão de relacionamento com o cliente foi desenvolvida por Vorhies, Orr e Bush (2011) e consiste de quatro itens.

As escalas foram mensuradas utilizando uma escala tipo Likert de sete pontos, ancorados em 1, Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente. Além das escalas psicométricas, foram incluídas no instrumento de coleta, cinco variáveis sociodemográficas: Cidade da coleta; tamanho da empresa; Número de funcionários; Idade da Empresa; Respondente e Ramo de atuação da empresa.

### *Tratamento dos dados*

Conforme recomendado pela literatura (Kline, 2011), os pressupostos para a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais, que é uma técnica regressiva, foram verificados antecipadamente. A ausência de multicolinearidade foi verificada pelo cálculo do fator de inflação de variância (VIF). A homocedasticidade foi verificada pelo teste de Levene (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010) e finalmente, a normalidade na distribuição das variáveis dependentes do modelo foi verificada por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov (Hair *et al.*, 2010), como a amostra se mostrou fora da normalidade, o uso do método PLS-SEM é adequado as características apresentadas pela amostra.

Após os testes preliminares, foi realizada a SEM (*Structural Equation Modeling*) seguindo a metodologia proposta por Chin e Newsted (1999), com estimação de mínimos quadrados parciais (PLS-PM - Modelagem Partial Least Square - Path) utilizando o software SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) e as recomendações de Anderson e Gerbing (1988) J, com a análise realizada em duas fases. Na primeira fase, analisou-se o modelo de mensuração, através da verificação das validades convergente e discriminante e na segunda, a análise do modelo estrutural.

## **Análise**

### *Caracterização da amostra*

Com base no retorno obtido a amostra resultante da pesquisa foi composta de 472 empresas. A distribuição de empresas durante a coleta nos municípios ficou da seguinte forma: Olimpia com 72 empresas, Praia Grande com 65, Aparecida com 34, Santos com 48, Serra Negra com 88, Pedreira com 85, Holambra com 41 e Ubatuba com 39.

No que se refere à caracterização da amostra, verificou-se que mais da metade das empresas pesquisadas (n=326, 69,1%) se colocaram com pequenas empresas o que não fica distante quando se analisa o número de empregados declarados: 62,9% até nove funcionários o que caracteriza a empresa como micro e 30,9% empresas de 10 a 49 funcionários, o que as caracteriza como empresas de pequeno porte segundo a classificação do SEBRAE (2016).

Por sua vez a idade das empresas, nota-se que a grande maioria (85,8 % porcentagem cumulativa) são formadas por empresas jovens com menos de 20 anos de atuação no mercado. Quanto a atuação das empresas dentro do setor de hospitalidade, 30,1% se classificaram como outros dentro do setor, 24,8% são restaurantes e 22,2% são de hospedagem.

#### *Avaliação do modelo de mensuração*

Para avaliar o modelo de mensuração, dois tipos de validade são examinados, primeira validade convergente e segunda validade discriminante. A consistência interna dos indicadores é avaliada pelo alfa de Cronbach, cujos valores variam de 0 a 1, indicando o limiar mínimo de 0,7 (Hair *et al.*, 2014).

A validade convergente geralmente é verificada examinando-se as cargas de cada variável, a Variância Média Extraída (AVE) e a Confiabilidade Composta (CC). As cargas fatoriais de todos os construtos estiveram acima do limite mínimo aceitável. Os valores da Variância Média Extraída (AVE) para cada um dos construtos ficaram acima do valor limite de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981), o que significa que a variância explicada pelas construções excede a variância explicada pelo erro. O coeficiente de Confiabilidade Composta (CC) é utilizado para abordar a confiabilidade dos construtos e não é influenciado pelo número de itens em cada escala, todos os coeficientes foram superiores ao limite de 0,7.

**Tabela 1 - Confiabilidade e validade dos construtos**

	$\alpha$	$\rho A$	CR	AVE
<b>Branding</b>	0,897	0,907	0,924	0,711
<b>Hospitality</b>	0,922	0,931	0,939	0,722
<b>Innovation</b>	0,870	0,903	0,911	0,721
<b>MO</b>	0,940	0,941	0,949	0,676
<b>Tourist_Rel</b>	0,761	0,776	0,862	0,677
<b>Vant_Comp</b>	0,928	0,931	0,940	0,635
<b>Optimal values</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,5</b>

Note:  $\alpha$  = Cronbach's Alpha; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted

Fonte: Dados da pesquisa (2019).



Para avaliar a validade discriminante, utiliza-se diversos critérios distintos (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Primeiramente, utilizou-se o Critério de Fornell e Larcker que verificou se as raízes quadradas de cada dimensão foram superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos, conforme demonstrado na Tabela 2.

Outra forma de avaliar a validade discriminante é verificar o critério da razão *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Para validade discriminante, os valores do critério HTMT devem ser menores que 0,85. Na Tabela 2, mostra-se os valores de HTMT obtidos para cada construto e pode-se perceber que o construto Hospitalidade ficou com um valor pouco acima do limite recomendável.

**Tabela 2 - Critérios Fornell e Larcker e Razão Heterotrait-Monotrait**

	Fornell-Larcker Criterion						Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<b>1. Branding</b>	<b>0,843</b>											
<b>2. Hospitality</b>	0,771	<b>0,850</b>					0,839					
<b>3. Innovation</b>	0,529	0,490	<b>0,849</b>				0,596	0,538				
<b>4. MO</b>	0,619	0,566	0,469	<b>0,822</b>			0,664	0,597	0,500			
<b>5. Tourist_Rel</b>	-0,035	-0,076	0,002	-0,067	<b>0,823</b>		0,061	0,092	0,049	0,080		
<b>6. Vant_Comp</b>	0,690	0,711	0,528	0,766	-0,058	<b>0,797</b>	0,741	0,752	0,570	0,821	0,074	

Note: A diagonal em negrito mostra a raiz quadrada da variância média extraída (AVE).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nesses testes, todos os construtos apresentaram validade discriminante satisfatória. Da mesma forma, os resultados do modelo de mensuração foram considerados válidos de acordo com as diretrizes comumente aceitas (Hair *et al.*, 2014), sendo assim, pode-se passar para a avaliação do modelo estrutural.

#### *Avaliação do modelo estrutural*

A vantagem competitiva possui o maior coeficiente de regressão (0,483) com a variável orientação para o mercado, seguido de um coeficiente de regressão (0,315) com a variável Hospitalidade e um coeficiente de regressão (0,098 e 0,096) com as variáveis *branding* e Inovação. Ou seja, quando a variável vantagem competitiva aumenta de uma unidade, a maior contribuição para esta vem da variável orientação para o mercado seguida pela variável Hospitalidade.

Os coeficientes de determinação da variância ( $R^2$ ) das variáveis dependentes: vantagem competitiva, inovação, *branding*, hospitalidade e relacionamento com o cliente. Esses coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente, que é explicado

pelas variáveis independentes. No caso da variável vantagem competitiva, o valor do coeficiente de determinação da variância ( $R^2$ ) obtido foi de 71,2%. No caso da variável *branding*, o valor do coeficiente de determinação da variância ( $R^2$ ) obtido foi de 38,3%, e, para a variável Hospitalidade, o coeficiente de determinação da variância ( $R^2$ ) obtido foi de 32,0%.

Para a validação do modelo estrutural, foi utilizado o algoritmo de *bootstrapping* (amostragem aleatória) do software SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015), com o parâmetro 5000 para o número de casos e amostras. Esse procedimento teve como objetivo realizar 5000 simulações com o conjunto de dados, para a obtenção dos resultados do teste da distribuição t de Student. Também é necessário fazer uma avaliação de  $\beta$ ,  $R^2$  e os valores t correspondentes e além dessas medidas básicas. Hair *et al.* (2014) sugerem que os indicadores de relevância preditiva ( $Q^2$ ), bem como os tamanhos de efeito ( $f^2$ ) também são analisados.

Os resultados do teste t dependem do número de questionários respondidos. Para uma amostra de 472 indivíduos respondentes (graus de liberdade), o valor da distribuição t de Student é 1,96, para um intervalo de confiança de 95% e significância de 0,05. O teste t de Student serve para testar a hipótese de que os coeficientes de correlação/regressão sejam iguais a zero. Caso o resultado do teste t seja igual ou superior a 1,96, a hipótese é rejeitada, ou seja, a correlação é significativa. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Resultado do teste de caminhos e hipóteses**

Relacionamentos	$\beta$	$R^2$	$Q^2$	t	p-valor	Situação
MO → Vant_Comp	0,483	0,712	0,418	11,996	0,000***	Aceito
MO → Innovation	0,469	0,22	0,145	11,719	0,000***	Aceito
Innovation → Vant_Comp	0,096			3,068	0,002**	Aceito
MO → Branding	0,619	0,383	0,250	18,437	0,000***	Aceito
Branding → Vant_Comp	0,098			1,963	0,050**	Aceito
MO → Hospitality	0,566	0,320	0,211	13,043	0,000***	Aceito
Hospitality → Vant_Comp	0,315			5,285	0,000***	Aceito
MO → Tourist_Rel	-0,067	0,004	0,002	1,333	0,183 <sup>n.s.</sup>	Rejeitado
Tourist_Rel → Vant_Comp	0,001			0,056	0,955 <sup>n.s.</sup>	Rejeitado

Nota: Aceito: Relação aceita. Rejeitado: Relação rejeitada; n.s.=não significativa; \*=significante a 10%; \*\*=significante a 5%; \*\*\*=significante a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A orientação para o mercado tem uma relação positiva e significativa com a vantagem competitiva ( $\beta= 0,483$ ,  $t=11,996$ ,  $p < 0,001$ ), o que leva a aceitar a hipótese  $H_1$ , formulada inicialmente. Também é possível verificar por meio da Tabela 3, que as relações de mediação

foram todas inicialmente significantes com exceção da relação entre orientação para o mercado e relacionamento com o cliente e desta para a vantagem competitiva.

Verificando mais dois indicadores de qualidade de ajuste do modelo avaliação que são: da relevância preditiva ( $Q^2$ ), também conhecido como indicador de Stone-Geisser e avaliação do tamanho do efeito ( $f^2$ ), também conhecido como indicador de Cohen (Hair *et al.*, 2014). A interpretação da tabela 4 mostra que tanto os valores de  $Q^2$ , como de  $f^2$  indicam que o modelo tem acurácia e que os constructos são importantes para o ajuste geral do modelo.

**Tabela 4 - Relevância preditiva e efeito de tamanho**

Variáveis Latentes	$Q^2$	$f^2$
Branding	0,285	0,729
Hospitalidade	0,225	0,472
Inovação	0,152	0,282
Orientação mercado	0,324	0,605
Vantagem competitiva	0,478	0,371
Valores de referência	$Q^2 > 0$	0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Resta verificar se o efeito de mediação existe, para que se possam comprovar as hipóteses inicialmente formuladas.

#### *Avaliação dos efeitos de mediação*

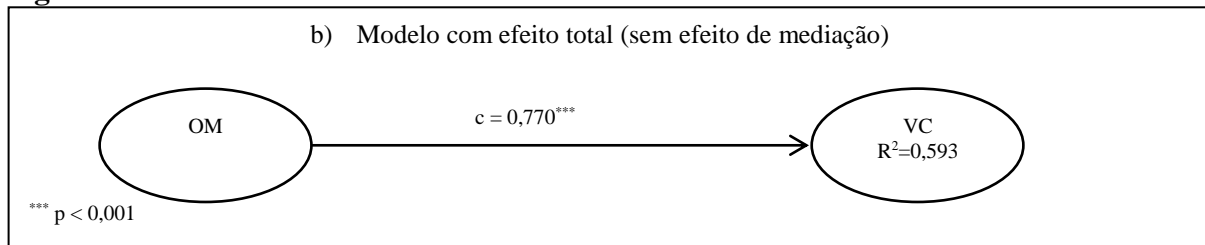
Segundo MacKinnon *et al.* (2007) uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. Logo uma variável só pode ser considerada mediadora quando influencia a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente (Andrew F. Hayes, 2018; MacKinnon, 2008).

Para testar as hipóteses de mediação, a variável independente deve estar significativamente relacionada com a variável dependente e com as variáveis mediadoras (Baron & Kenny, 1986). Depois, deve haver uma correlação significativa entre a variável independente e a variável mediadora (caminho a). Também há a necessidade de existir uma correlação significativa entre a variável mediadora e a variável dependente (caminho b). Finalmente, quando controlada pela variável mediadora (quando o mediador é inserido na

equação de regressão que descreve o caminho c), a correlação no caminho a não deve mais ser estatisticamente significativa e, portanto, ser eliminada. Isso implica que o efeito entre as variáveis independentes e as dependentes se desdobram através da variável mediadora. Para verificar se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é resultado da variável mediadora, empregou-se a abordagem analítica proposta por Andrew F Hayes, Preacher e Myers (2011).

A Figura 1, mostra o efeito total da orientação para o mercado na vantagem competitiva (caminho c), sem o provável efeito das variáveis mediadoras. Para se chegar a esse valor, as variáveis mediadoras foram removidas do modelo em análise.

**Figura 1** - Modelo estrutural e efeito direto

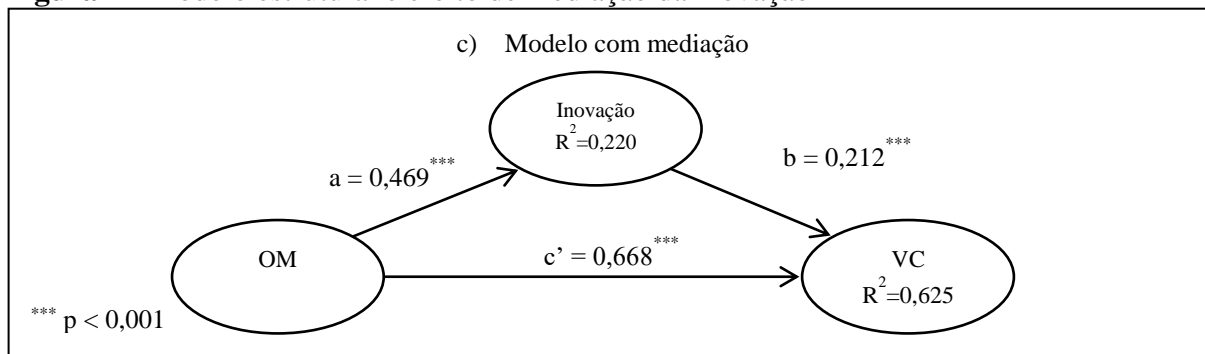


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

*Efeito de mediação das variáveis inovação, branding e hospitalidade*

A Figura 2, expressa o efeito total da orientação para o mercado na vantagem competitiva como constituído da soma do efeito direto (c') e do efeito indireto (a\*b) da Inovação, este resultado confirma alguns trabalhos que analisam o efeito mediador da Inovação como o trabalho de Tang (2014) onde a inovação trabalhou como mediadora a orientação para o mercado (OM).

**Figura 2** - Modelo estrutural e efeito de mediação da inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com a Inovação como variável mediadora, o efeito da orientação para o mercado na vantagem competitiva diminui, porém ainda continua significativa ( $\beta = 0,668$ ,  $t = 18,123$ ,  $p < 0,0001$ ), conforme mostrado na Figura 3, se comparado ao valor do modelo com efeito total (Figura 2). O resumo dos testes de mediação pode ser observado na Tabela 5.

**Tabela 5 - Testes de mediação para a inovação**

Efeito total da orientação para o mercado na vantagem competitiva (c)		Efeito direto da orientação para o mercado na vantagem competitiva		Efeito indireto da orientação para o mercado na vantagem competitiva
Coefficiente	t value	Coefficiente	t value	Ponto estimado
0,770	$p < 0,0001$	$H_1 \quad c' = 0,668$	$p < 0,0001$	$H_{2a} \quad a*b = 0,099$

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para verificar se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é resultado da variável mediadora, realizam-se os testes de Sobel, Aroian e Goodman (Baron & Kenny, 1986). A Tabela 6, apresenta os resultados para os testes de mediação, que comprovam o efeito mediador, dessa forma se aceita a hipótese H2a.

**Tabela 6 - Testes de Sobel, Aroian e Goodman para mediação da inovação**

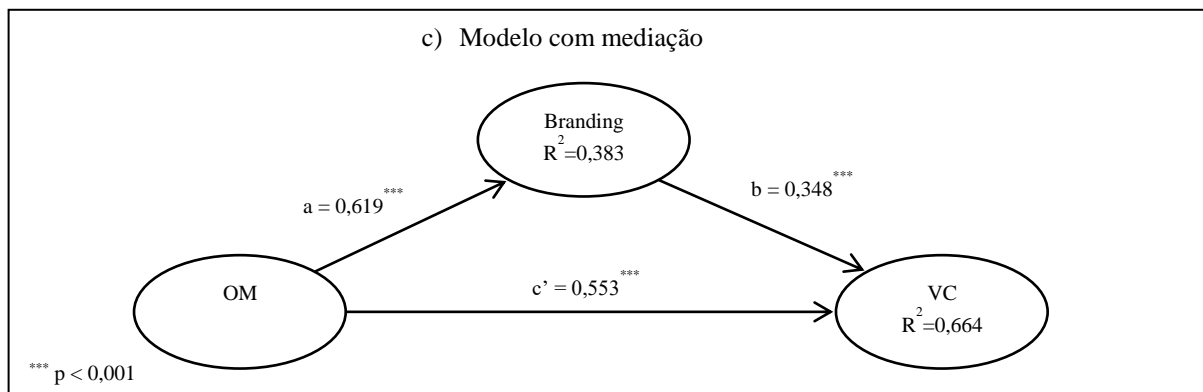
Caminho	Sobel	Aroian	Goodman
$H_{2a} \text{ (NR)} \quad MO \rightarrow \text{Inovação} \rightarrow \text{Vantagem Competitiva}$	5.4096***	5.3948***	8 5.4246***

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; n.s.= não significativa; (R)= Hipótese rejeitada; (NR)= Hipótese não rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 3, expressa o efeito total orientação para o mercado na vantagem competitiva como constituído da soma do efeito direto ( $c'$ ) e do efeito indireto ( $a*b$ ) de branding.

**Figura 3 - Modelo estrutural e efeito de mediação da branding**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com a variável *branding* como mediadora, o efeito da orientação para o mercado na vantagem competitiva diminui, porém ainda continua significativa ( $\beta = 0,553$ ,  $t = 12,142$ ,  $p < 0,0001$ ), conforme mostrado na Figura 4, se comparado ao valor do modelo com efeito total (Figura 2). O resumo dos testes de mediação pode ser observado na Tabela 7.

**Tabela 7 - Testes de mediação para a *branding***

Efeito total da orientação para o mercado na vantagem competitiva (c)		Efeito direto da orientação para o mercado na vantagem competitiva		Efeito indireto da orientação para o mercado na vantagem competitiva
Coefficiente	t value	Coefficiente	t value	Ponto estimado
0,770	$p < 0,0001$	$H_1$ $c' = 0,553$	$p < 0,0001$	$H_{2b}$ $a*b = 0,215$

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para verificar se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é resultado da variável mediadora, realizam-se os testes de Sobel, Aroian e Goodman (Baron & Kenny, 1986). A Tabela 8, apresenta os resultados para os testes de mediação, que comprovam o efeito mediador.

**Tabela 8 - Testes de Sobel, Aroian e Goodman para mediação da *branding***

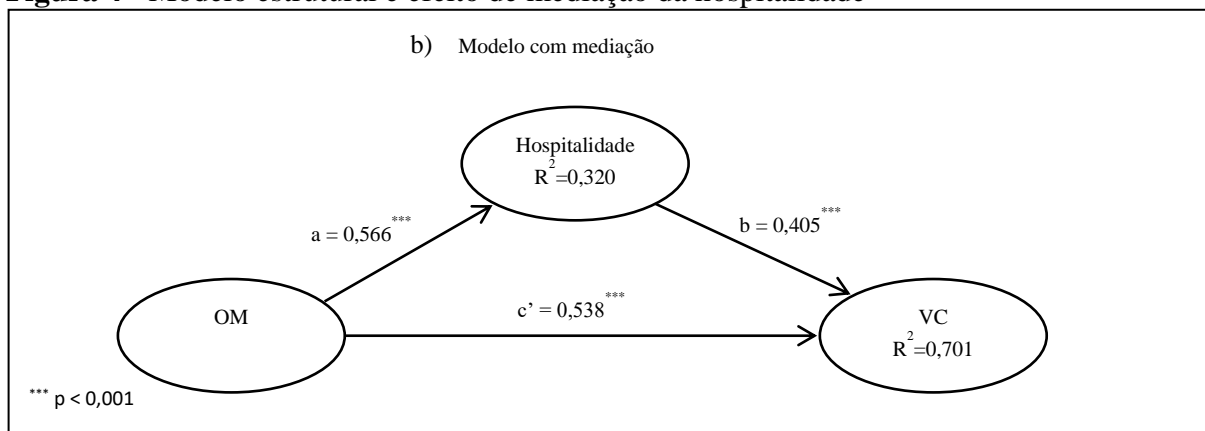
Caminho	Sobel	Aroian	Goodman
$H_{2b}$ (NR) MO $\rightarrow$ Branding $\rightarrow$ Vantagem Competitiva	7.1495***	7.1408***	7.1582***

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; n.s. = não significante; (R) = Hipótese rejeitada; (NR) = Hipótese não rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 4, expressa o efeito total orientação para o mercado na vantagem competitiva como constituído da soma do efeito direto ( $c'$ ) e do efeito indireto ( $a*b$ ) da Hospitalidade.

**Figura 4 - Modelo estrutural e efeito de mediação da hospitalidade**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).



Com a Hospitalidade como mediadora, o efeito da orientação para o mercado na vantagem competitiva diminui, porém ainda continua significativa ( $\beta = 0,538$ ,  $t = 13,921$ ,  $p < 0,0001$ ), conforme mostrado na Figura 3. O resumo dos testes de mediação pode ser observado na Tabela 9.

**Tabela 9 - Resumo dos testes de mediação para a hospitalidade**

Efeito total da orientação para o mercado na vantagem competitiva (c)		Efeito direto da orientação para o mercado na vantagem competitiva		Efeito indireto da orientação para o mercado na vantagem competitiva
Coeficiente	t value	Coeficiente	t value	Ponto estimado
0,770	$p < 0,0001$	$H_1$ $c' = 0,538$	$p < 0,0001$	$H_{2c}$ $a*b = 0,229$

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para verificar se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é resultado da variável mediadora, realizam-se os testes de Sobel, Aroian e Goodman (Baron & Kenny, 1986). A Tabela 10, apresenta os resultados para os testes de mediação, que comprovam o efeito mediador.

**Tabela 10 - Testes de Sobel, Aroian e Goodman para mediação da hospitalidade**

Caminho	Sobel	Aroian	Goodman
$H_{2c}$ (NR) MO $\rightarrow$ Hospitalidade $\rightarrow$ Vantagem Competitiva	8.1528***	8.1383***	8.167***

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; n.s.= não significante; (R)= Hipótese rejeitada; (NR)= Hipótese não rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

## Discussões

Recuperando os objetivos específicos desta pesquisa, declarados na introdução deste trabalho, se acredita que a análise agregada dos resultados apresentados pela modelagem estrutural possibilita considerar que estes objetivos foram alcançados. O primeiro objetivo propunha comprovar a existência da relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de empresas do setor de hospitalidade. Os resultados indicam a existência desta relação, confirmando as proposições inicialmente feitas por Kohli e Jaworski (1990) e depois referenciadas por outros pesquisadores como Atuahene-Gima (1996) ou Kumar *et al.* (2011).

No campo da hospitalidade, diversos estudos relacionam a orientação para o mercado com a vantagem competitiva, por exemplo, no estudo feito com 201 hotéis Agarwal, Krishna Erramilli e Dev (2003) constataram que o impacto imediato da orientação para o mercado é estimular a inovação, que, por sua vez, melhora o desempenho da organização. Zhou *et al.* (2009), da mesma forma, estudando hotéis encontraram um resultado similar.

Por outro lado, procurando em outras empresas de serviço do setor de hospitalidade, se pode encontrar resultados similares. Lee, Kim, Seo e Hight (2015) em um estudo em 156 restaurantes, encontraram evidências da relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva, uma vez que orientação para o mercado aumenta diretamente o desempenho financeiro e não financeiro das organizações. De modo geral para que uma empresa no setor de hospitalidade seja bem-sucedido, suas estratégias de negócios e tomada de decisão devem se concentrar nas necessidades de seus clientes, porque a orientação para o mercado afeta diretamente o desempenho financeiro, a reputação e a retenção de clientes.

O segundo objetivo desta pesquisa, propunha analisar o efeito potencial de mediação das capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, capacidade de hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente). Uma vez que a relação direta entre orientação para o mercado e vantagem competitiva foi estabelecida, os relacionamentos mediadores foram introduzidos no modelo e os resultados apontaram mediação parcial em três das quatro relações de mediação propostas inicialmente.

A primeira relação de mediação encontrada foi o efeito mediador da Capacidade de Inovação na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva. Com a introdução da variável mediadora no modelo, houve uma pequena redução na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva o suficiente para comprovar o efeito. Este resultado é compatível com outros estudos que analisaram esse efeito, por exemplo, Grisseman *et al.* (2013) ressaltam a importância da Capacidade de Inovação de serviços na performance de hotéis. Segundo os autores, para que um hotel seja bem-sucedido, suas estratégias de negócios e tomada de decisão devem se concentrar nas necessidades de seus hóspedes, porque a orientação para o cliente afeta diretamente o desempenho financeiro, a retenção e a reputação do cliente.

A segunda relação de mediação encontrada foi o efeito mediador da capacidade de *branding* na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva. Quando se introduziu no modelo a variável mediadora, foi possível perceber uma redução na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva o que comprovou o efeito mediador. Diversos estudos mostram a importância da marca em um determinado destino turístico (Boisen, Terlouw, Groote, & Couwenberg, 2018; Tasci & Kozak, 2006; Wagner *et al.*, 2008; Zenker, Braun, & Petersen, 2017), destinos turísticos são lugares de vida e mudança e por esse motivo, as marcas de destino turísticos não possuem a estabilidade da marca que a maioria das marcas de produtos e serviços possui. Vários segmentos de mercado o consomem

simultaneamente; cada consumidor está compilando seu produto exclusivo a partir dos serviços oferecidos pelo destino turístico, isso faz com que surjam diversas experiências que são únicas e particulares a cada cliente. De forma geral, essa descoberta apoia a visão de Kowalczyk e Pawlish (2002) que estipulam que a marca da empresa exerce certa influência sobre os consumidores e pode agregar valor ao produto/serviço da empresa.

A terceira relação de mediação encontrada foi o efeito mediador da capacidade de hospitalidade na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva. A introdução da variável mediadora no modelo causou uma redução na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva o suficiente para comprovar o efeito. Empresas do setor de hospitalidade orientadas para o mercado em destinos turísticos, possuem uma compreensão da importância da hospitalidade em relação ao hospede/visitante durante a prestação de serviço. O cuidado com o bem estar do cliente, a preocupação com sua segurança, a oferta de pequenas surpresas criam uma atmosfera atrativa e de cordialidade, fazendo com que a experiência do cliente durante a prestação do serviço seja única e inesquecível o que comprova resultados similares encontrados nos trabalhos de Alves (2019); Alves e Marques (2019).

Este estudo examinou o mecanismo subjacente à relação entre orientação para o mercado e a vantagem competitiva, ou seja, por meio do efeito mediador das capacidades de marketing (capacidade de inovação de serviços, capacidade de *branding*, hospitalidade e gestão de relacionamento com o cliente). No geral, os achados fornecem forte suporte ao modelo hipotético proposto.

Outra implicação importante deste estudo é o teste e a validação da escala de hospitalidade proposta pelos acadêmicos Blain e Lashley (2014). Em seu trabalho intitulado *Hospitableness: The New Service Metaphor? Developing an Instrument for Measuring Hosting*, os autores apontam, na página 8, a necessidade de o instrumento desenvolvido ser testado em outros contextos. Existem poucas escalas documentadas para mensurar o construto hospitalidade, se pode citar além desta a escala desenvolvida por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) que mede a cultura de hospitalidade de uma organização, a escala de Tasci e Semrad (2016) que mede as características hospitaleiras de um indivíduo, a escala de Pijls, Groen, Galetzka e Pruyn (2017) que procura mensurar a experiência de hospitalidade.

Este estudo é particularmente relevante para os gestores de serviços no setor de hospitalidade em destinos turísticos. Estes gestores sabem que mudanças na percepção do consumidor e nas atividades dos concorrentes são importantes para as empresas de serviços.

Os gestores também devem treinar e capacitar continuamente seus colaboradores para que estes possam detectar e compreender essas mudanças. Além disso, o compartilhamento de informações de clientes e concorrentes na empresa atende às necessidades e expectativas dos clientes com o desenvolvimento e oferta de novas soluções criativas e inovadoras.

A orientação do mercado pode ser um catalisador no sentido de auxiliar os gestores a desenvolverem e oferecerem um mix de serviços que os clientes consideram de qualidade superior, melhorando o desempenho das empresas. A adoção da orientação para o mercado como estratégia de negócios é fundamental, especialmente porque: fatores ambientais externos desafiam a capacidade das empresas de compreenderem as ações dos concorrentes; as empresas se esforçam para melhorar produtos, serviços e processos; e as empresas melhoram as respostas às ações dos concorrentes e acompanham os clientes mais rentáveis usando novas tecnologias, como e-mail, sites ou comunidades on-line para aproveitar a chance de viver a iniciativa. Consequentemente, os gestores adotam a orientação para o mercado como um método de "salvar para dias chuvosos" ou como uma variedade de recursos e formas mais flexíveis para atender às necessidades de mercado.

Este estudo tem uma série de limitações que os pesquisadores e estudiosos da área podem considerar como oportunidades para pesquisas futuras. O estudo foi baseado em dados transversais. A orientação para mercado afeta positivamente a vantagem competitiva e o desempenho das empresas a longo prazo? Dessa forma, pode-se afirmar que existe uma lacuna importante na literatura relacionada sobre estudos longitudinais. Este estudo sugere que pesquisadores e estudiosos subsequentes realizem estudos longitudinais com base em observações ou entrevistas de longo prazo sobre a implementação real em empresas do setor de hospitalidade, a fim de obterem informações adicionais sobre possíveis causas e efeitos da orientação para o mercado na vantagem competitiva.

O estudo foi conduzido de forma agregada em diversas localidades que se denominavam destinos turísticos, uma possibilidade seria a replicação deste estudo, porém utilizando os dados coletados de forma individual de cada localidade e uma análise comparativa entre cada uma das localidades, de forma a conseguir visualizar como os destinos turísticos se destacam em relação a orientação para o mercado e sua relação com a vantagem competitiva, mediadas pelas capacidades de marketing.

As empresas atualmente operam em um ambiente altamente turbulento; portanto, estudos futuros podem investigar o papel potencial das capacidades estratégicas organizacionais, como agilidade e sua combinação com outra orientação organizacional e

capacidades e recursos neste contexto. Na mesma linha, os efeitos dos fatores de turbulência ambiental (mercado, concorrência e tecnológica) no processo de implantação da orientação para o mercado e vantagem competitiva e suas respectivas interações podem fornecer uma visão mais aprofundada sobre o assunto. Finalmente, outra sugestão é a replicação da escala de hospitalidade propostas por Blain e Lashley (2014) em outros contextos de negócios ou em outro setor de forma a comprovar a validade da escala.

Finalmente, outra sugestão é a replicação da escala de hospitalidade propostas por Blain e Lashley (2014) em outros contextos de negócios ou em outro setor de forma a comprovar a validade da escala.

Este estudo traz uma importante contribuição para a literatura de negócios no setor de turismo e hospitalidade em destinos turísticos, destacando a complexa relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva mediada pelas capacidades de marketing. Os resultados enfatizam a necessidade das empresas em destinos turísticos explorarem efetivamente seus recursos organizacionais, na tentativa de desenvolver vantagens competitivas. Na maioria das vezes, esses são pequenos negócios que operam em um ambiente de negócios maduro e fragmentado, altamente competitivo. Essas empresas são tradicionalmente pobres em recursos e enfrentam desafios únicos na construção de barreiras estratégicas à entrada. Os resultados de nosso estudo sugerem que muitos desses desafios podem ser superados com base no desenvolvimento de recursos intangíveis disponíveis e uma orientação para o mercado.

### Referencias

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*: Simon and Schuster.
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*, 17, 68-82.
- 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*.
- Alves, C. A. (2019). Hospitalidade, Experiências e Emoções. *Revista Turismo Visão e Ação*, 21(3), 1-15.
- Alves, C. A., & Marques, R. B. (2019). Hospitalidad, emociones y experiencias en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 290-311.
- Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J., Keller, K. L., Lemon, K. N., & Mittal, V. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, 5(1), 13-25.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

- Andrade, D. A. d. C., & Polo, E. F. (2018). Hospitalidade como Recurso Estratégico na Hotelaria: proposição de um modelo teórico-conceitual. *Revista Hospitalidade*, 15(2), 18-41.
- Ariffin, A. A. M., Maghzi, A., & Aziz, N. A. (2011). Understanding hotel hospitality and differences between local and foreign guests. *International Review of Business Research Papers*, 7(1), 340-349.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Portland: Creative Leap Books.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51, 1173.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester, UK.: John Wiley & Sons.
- Bian, X., & Moutinho, L. (2011). The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behaviour of counterfeits: Direct and indirect effects. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 191-216.
- Bigné, J. E., Andreu, L., Küster, I., & Blesa, A. (2005). Quality market orientation: tourist agencies' perceived effects. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1022-1038.
- Blain, M., & Lashley, C. (2014). Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, 4(1-2), 1-8.
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.
- Bonfato, A. C., Athiê, A. A. R., & Pelegrinetti, S. M. (2019). Diagnóstico do potencial para criação de destinos turísticos inteligentes no estado de São Paulo, Brasil. *Revista Hospitalidade*, 16(3), 60-82.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Medlin, C. J. (2017). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, 17(2), 183-199.
- Brotherton, B., & Wood, R. C. (2010). Hospitality and hospitality management. In C. Lashley & A. Morrison (Eds.), *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates* (pp. 134-156). Oxford: Routledge.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015a). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.),



- Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377-389). Lugano, Switzerland: Springer, Cham.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015b). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 377-389). Switzerland: Springer International Publishing.
- Camargo, L. O. d. L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Chen, C. F., & Myagmarsuren, O. (2013). Exploring the moderating effects of value offerings between market orientation and performance in tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 15(6), 595-610.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (Vol. 1, pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability? *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301-320.
- Corrêa, S. C. H., & de Sevilha Gosling, M. (2020). Destinos turísticos inteligentes na avaliação de pesquisadores e de profissionais do turismo nos setores público e privado. *Revista Hospitalidade*, 17(2), 71-94.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of travel research*, 50(1), 27-45.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63.
- Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195-208.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Chernatony, L. (2010). *Creating Powerful Brands*. London, UK: Routledge.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review March/April*, 66(2), 70-74.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism management*, 31(2), 260-266.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Defining the Marketing: Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Domareski Ruiz, T. C., & Gonçalves Gândara, J. M. (2013). A relação entre o planejamento urbano e a competitividade dos destinos turísticos. *Revista brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2).

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management Research* (4 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of travel research*, 45(2), 127-139.
- Firmino, M. B. (2008). A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos. *Economia Global e Gestão*, 13(1), 85-102.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 382-388.
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and operations management*, 16(2), 169-188.
- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). Strategic integration: Competing in the age of capabilities. *California Management Review*, 42(3), 118-147.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42, 115-134.
- Grisseemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*: Routledge.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7): Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 350.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563-567.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. 714.
- Hayes, A. F., Preacher, K. J., & Myers, T. A. (2011). Mediation and the estimation of indirect effects in political communication research. *Sourcebook for political communication research: Methods, measures, and analytical techniques*, 23, 434-465.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44-61.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Jaakkola, E., Meiren, T., Witell, L., Edvardsson, B., Schäfer, A., Reynoso, J., et al. (2017). Does one size fit all? New service development across different types of services. *Journal of Service Management*, 28(2), 329-347.
- Jogaratanam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113.
- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738-769.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kim, J.-H. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism management*, 44, 34-45.
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4), 219-234.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69, 24-41.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>o</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Konecnik, M., & Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15(3), 177-189.
- Konu, H., & Kompulla, R. (2016). Customer involvement in a new service development process: The case of "Feelgood in Lapland". *Anatolia*, 27(4), 421-432.
- Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 159-174.
- Kozak, M., & Baloglu, S. (2011). *Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge*. New York: Routledge.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- Lashley, C. (2015). Hospitalidade e hospitabilidade. *Jornal de Hospitalidade*, 12, 70-92.
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 28-37.
- Leventhal, R. C., Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23, 397-405.
- Lin, C. H., Sanders, K., Sun, J. M., Shipton, H., & Mooi, E. A. (2016). From customer-oriented strategy to organizational financial performance: The role of human

- resource management and customer-linking capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.
- Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
- Lugosi, P. (2006). Between overt and covert research: Concealment and disclosure in an ethnographic study of commercial hospitality. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 541-561.
- Lugosi, P. (2007). Consumer participation in commercial hospitality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(3), 227-236.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 593-614.
- Menor, L. J., & Roth, A. V. (2008). New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking. *Production and Operations Management*, 17(3), 267-284.
- MinTur. (2017a). Novo mapa do turismo brasileiro tem recorde em número de regiões. Retrieved 12/01/2019, 2019, from <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/8135-novo-mapa-do-turismo-brasileiro-tem-recorde-em-n%C3%BAmero-de-regi%C3%B5es.html>
- MinTur. (2017b). Regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro. Retrieved 12/01/2019, 2019, from [http://www.turismo.gov.br/images/15\\_09\\_17\\_RelatorioMapaDoTurismo.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/15_09_17_RelatorioMapaDoTurismo.pdf)
- Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities—evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology & Tourism*, 17(3), 335-361.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 102-119.
- Morgan, N. A., Pritchard, A., & Pride, R. (2002). *Destination branding. Creating the unique destination proposition*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Nailon, P. (1982). Theory in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 1(3), 135-143.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Narayanan, V. K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. New Dheli: Pearson Education.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success\*. *Journal of product innovation management*, 21, 334-347.
- Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering economics*, 61(1).
- Nering, N., & Feger, J. E. (2019). Fatores de Competitividade das Operadoras de Trens Turísticos no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(1), 81-97.



- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- O'Cass, A., & Heirati, N. (2015). Mastering the complementarity between marketing mix and customer-focused capabilities to enhance new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 60-71.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Özgener, Ş., & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.
- Palmer, A. (2004). The internet challenge for destination marketing organizations. In N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination branding. Creating the unique destination proposition* (2<sup>o</sup> ed., pp. 335). New York: Routledge.
- Peña, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. Á. R. (2011). Impact of market orientation and ICT on the performance of rural smaller service enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 331-360.
- Pezzi, E., & Vianna, S. L. G. (2015). A Experiência Turística e o Turismo de Experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável. *Revista Turismo em Análise*, 26(1), 165-187.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International journal of hospitality management*, 67(1), 125-133.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH* Retrieved 01/01/2016, from <http://www.smartpls.com>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp & M. S. Raisinghani (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). Hershey PA: IGI Global.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (2002). More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10), 963-967.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- SEBRAE. (2016). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- Seilov, G. A. (2015). Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 71-86.
- Smith, S. L. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.

- Sok, P., O'Casey, A., & Miles, M. P. (2016). The performance advantages for SMEs of product innovation and marketing resource–capability complementarity in emerging economies. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 805-826.
- Souza Braga, S., Malta, G. A. P., da Silva, M. V. B., Barbosa, M. F. P., & Perinotto, A. R. C. (2019). Análise dos Centros de Atendimento ao Turista em Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil entre os anos de 2014 e 2018. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 174-191.
- Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179-193.
- Tang, T.-W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Tang, T.-W., Wang, M. C.-H., & Tang, Y.-Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9(1), 97-113.
- Tasci, A. D. A., & Kozak, M. (2006). Destination brands vs destination images: do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 299-317.
- Tasci, A. D. A., & Semrad, K. J. (2016). Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 30-41.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Telfer, E. (1995). Hospitableness. *Philosophical papers*, 24(3), 183-196.
- Telfer, E. (2000). The philosophy of hospitableness. In C. Lashey & A. Morrison (Eds.), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates* (pp. 38-55). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Telfer, E. (2004). A filosofia da hospitalidade. In C. Lashey & A. Morrison (Eds.), *Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado*. Barueri: Manole.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.
- 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.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Cintra, R. F. (2012). Stakeholders Analysis: Um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(2), 147-159.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
- Wagner, O., Peters, M., & Schuckert, M. (2008). *Internal branding in tourism destinations: The need for future research*. Paper presented at the Proceedings of the 4th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure.
- WEF, W. E. F. (2017). *The travel & tourism competitiveness report 2017*. Paper presented at the The World Economic Forum.
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15-27.



Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of business research*, 62, 1063-1070.