

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NA PERSPECTIVA DE UMA ABORDAGEM INTEGRADORA: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO SETOR HOTELEIRO EM CURITIBA

AUTORES

ANTÔNIO JOÃO HOCAYEN-DA-SILVA

Universidade Federal do Paraná - UFPR

hocayen@yahoo.com.br

RIVANDA MEIRA TEIXEIRA

Universidade Federal do Paraná

rivandateixeira@terra.com.br

Resumo

Por meio de uma abordagem integradora esta pesquisa teve como objetivo compreender, a partir de um estudo de casos múltiplos, como vem ocorrendo a mudança estratégica das empresas hoteleiras curitibanas, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram a partir da década de 90 na cidade. Para a coleta de dados primários foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas com proprietários, diretores e gerentes, em três empresas do setor hoteleiro de Curitiba pertencentes a proprietários ou grupos locais. No que diz respeito às forças competitivas externas, ressalta-se o poder de negociação dos clientes institucionais, buscando conquistar elevado padrão de qualidade e conseguir preços mais baixos pelos serviços prestados pelos hotéis. Por fim, destaca-se que as estratégias adotadas pelos gestores dos três hotéis analisados apresentaram caráter reativo, tendo em vista que as ações foram adotadas depois de comprometida a posição no mercado, em relação aos demais concorrentes, e a própria rentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Mudança Estratégica; Abordagem Integradora; Setor Hoteleiro.

Abstract

From an integrated framework, this paper focus on understanding, from a multiple case study, the way strategic changes have been happening in Curitiba's hotels in relation to internal resources, external environmental forces and interfirm relationships, facing both national and international hotel competition. Primary data was obtained through ten semi-structured interviews with owners, directors and managers from three different local companies from the hotel sector. As to outer competitive forces we highlight the power of negotiation from institutional clients searching for high quality standards. It comes to conclusion that strategies used by managers from the three hotels in this study were reactive since actions were taken after market position was compromised as well as the organizations' profitability.

Keywords: Strategic Changes; Integrated Framework; Hospitality Sector.

1. INTRODUÇÃO

Fatores determinantes da competitividade organizacional têm sido o foco central de diversos

estudos na área de Estratégia e de Teoria das Organizações. Esses estudos diferenciam-se em função do enfoque analítico que é adotado, uma vez que ele pode ser distinguido em função do ambiente interno, como nos trabalhos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), ou do ambiente externo, como nos trabalhos de Porter (1986). No entanto estudos que enfatizam essencialmente uma única abordagem podem apresentar consideráveis limitações, em função dos aspectos complementares apresentados por diferentes postulados teóricos.

Buscando evidenciar a necessidade de integração das diferentes abordagens teóricas existentes, este estudo adotou como instrumento de análise a Abordagem Integradora proposta por Kim e Oh (2004), que evidencia a análise da competitividade organizacional, a partir da integração da Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), da Abordagem Baseada em recursos de Barney (1991) e da Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998). Verifica-se que a Abordagem Integradora parte de princípios dinâmicos e flexíveis e reúne pressupostos de teorias distintas para explicar os fatores que determinam a obtenção de vantagens competitivas pelas organizações. Identificou-se ainda que são escassos os estudos científicos que se propõem analisar as mudanças estratégicas adotadas por empresas do setor hoteleiro, a partir da convergência entre forças ambientais externas, recursos internos e relacionamentos interorganizacionais como possíveis fatores determinantes do posicionamento organizacional no mercado.

Com relação à relevância do setor, observou-se que estimativas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) revelam que, no triênio 2003-2005, a atividade econômica do turismo gerou 560 mil empregos (100 mil em 2003, 210 mil em 2004 e 250 mil em 2005). Estima-se que somente a hotelaria deve gerar 227.962 empregos diretos e indiretos de 2005 a 2008, quando grupos nacionais e internacionais investirão R\$ 3,4 bilhões em 134 empreendimentos de médio e grande porte, que vão acrescentar 25 mil unidades habitacionais em todas as regiões do país (EMBRATUR, 2006).

Em virtude do potencial apresentado pelo setor hoteleiro do Brasil, diversas aplicações práticas foram mencionadas para justificar o desenvolvimento deste estudo. Este estudo, portanto tem por objetivo compreender, a partir de um estudo de casos múltiplos, como vêm ocorrendo as mudanças estratégicas das empresas hoteleiras curitibanas, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais.

Por meio da utilização do modelo da Abordagem Integradora de Kim e Oh (2004), pretende-se apresentar aos gestores as vantagens competitivas que presumivelmente são obtidas pelas organizações, a partir da integração de abordagens teóricas, uma vez que pode fornecer subsídios às ações estratégicas das organizações. Aspirou-se também com este estudo a contribuir para uma melhor compreensão das especificidades do ambiente organizacional em que se inserem as empresas do setor hoteleiro de Curitiba, demonstrando a necessidade de adequação estratégica de tais organizações em relação ao enfrentamento das pressões ambientais decorrentes da entrada das redes hoteleiras nacionais e internacionais na hotelaria local.

2. ABORDAGEM INTEGRADORA

Essa abordagem preconiza que uma posição superior no mercado é obtida prioritariamente por recursos internos e por relacionamentos interorganizacionais que, conseqüentemente, são influenciados, positivamente ou negativamente, pelas forças competitivas externas. O ponto positivo da Abordagem Integradora está no fato de que os seus conceitos teóricos foram construídos a partir de possíveis pontos fracos apresentados pelas três abordagens: Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) e Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998). Como são abordagens complementares, tendem a fortalecer o processo de análise da vantagem competitiva,

auxiliando os administradores na definição das ações estratégicas mais adequadas e no fortalecimento da posição da organização no mercado (KIM; OH, 2004). A seguir são apresentadas detalhadamente as três abordagens teóricas que compõem o modelo da Abordagem Integradora apresentado por Kim e Oh (2004).

2.1 ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS

A Abordagem Baseada em Recursos adota uma perspectiva mais interna para compreender o processo de obtenção de vantagens competitivas, sendo, desse modo, proveniente dos recursos internos específicos que a organização possui em relação aos concorrentes; para tanto devem ser incluídos na classificação de recursos as competências, os bens, as capacidades, as informações e os conhecimentos (KIM; OH, 2004). Sugere-se que o processo de formulação estratégica se inicie pela identificação dos recursos e competências existentes na organização, seguida pela sustentabilidade de vantagens competitivas que eles podem proporcionar, para que, a partir dessa análise, os gestores tenham as informações necessárias à seleção das estratégias que melhor utilizem os recursos e as competências organizacionais, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente externo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Defende-se como premissa fundamental na Abordagem Baseada em Recursos que a heterogeneidade, por meio do uso, composição, interação e renovação, de recursos da organização direciona-a aos resultados, independentemente do mercado. A transferência de tais recursos implica negociação financeira, o que por sua vez determina que o desempenho superior será obtido por aquelas organizações que utilizarem adequadamente os recursos que possuem, gerando valor superior aos clientes (BARNEY, 1991, 1992, 1996a; MIR, 2000; PRIEM; BUTLER, 2001; SCHULZE, 1994).

Com base em suas especificidades, um modelo de divisão dos recursos em quatro categorias é estabelecido por Barney (1996, p. 143): “(i) recursos financeiros; (ii) recursos físicos; (iii) recursos humanos; e (iv) recursos organizacionais”. Como recursos financeiros estão incluídas as diferentes fontes de capital de que a organização pode fazer uso para implementação das estratégias. Os recursos físicos incluem a tecnologia utilizada, *layout*, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. Como recursos humanos são conhecidos os treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insight* dos gestores e dos funcionários. Por fim, podem ser entendidos como recursos organizacionais a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, a cultura e reputação, e os relacionamentos entre grupos e entre a organização e o ambiente (BARNEY, 1996).

Visando detalhar essa classificação e tornar mais específicas as categorias de recursos, Grant (1991, p. 117) apresenta uma proposta de divisão dos recursos com duas categorias, além daquelas definidas por Barney: “(i) reputação; e (ii) recursos tecnológicos”. Entende-se por reputação a imagem da organização perante seus clientes, agências reguladoras, sociedade na qual a organização está inserida, órgãos ambientais e demais públicos interessados. Recursos tecnológicos dizem respeito a máquinas, equipamentos e programas decorrentes de inovações que tornam o processo produtivo ou a prestação de serviços eficaz, atribuindo à organização vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A criação de uma vantagem competitiva sustentável pelas organizações está condicionada ao desenvolvimento e à utilização dos recursos internos (BARNEY, 1991, 1992, 2001; MCWILLIAMS; FLEET; CORY, 2002). No entanto, conforme salienta Penrose (1979), deve-se observar que nem todas as organizações possuem recursos e capacidades que permitam criar vantagens competitivas. Dessa forma, observa-se que a vantagem competitiva pode ser obtida a partir da exploração de diferentes setores internos, exigindo da organização constante vigilância do ambiente interno para que as fontes sustentáveis de vantagens

competitivas possam ser identificadas e adequadamente utilizadas no processo de formulação e implementação das estratégias organizacionais.

2.2 ABORDAGEM DAS CINCO FORÇAS

Como observa Porter (1986), de acordo com a Abordagem das Cinco Forças, o desempenho de uma organização é determinado por seu ambiente externo, ou seja, as variáveis que compõem a estrutura da indústria. Para tanto, o autor definiu as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de negociação dos compradores; (iii) poder de negociação dos fornecedores; (iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e (v) rivalidade entre as empresas.

Porter (1986) chama a atenção para a existência de algumas ações estratégicas que podem ser adotadas pelas organizações para anular a ameaça de novos entrantes, ou seja, a criação de barreiras de entrada, para inibir as ações dos novos concorrentes. As sete fontes de barreiras de entrada são definidas por Porter (1986, p. 25) como: “(i) economias de escala; (ii) diferenciação do produto; (iii) necessidade de capital; (iv) custos de mudança; (v) acesso aos canais de distribuição; (vi) desvantagens de custo independentes de escala; e (vii) política governamental”.

Salienta esse autor que o poder de negociação dos compradores se manifesta pelas exigências de menores preços, melhor qualidade e aumento na oferta de produtos ou serviços. Por sua vez, o poder de negociação dos fornecedores caracteriza-se pela possibilidade de aumento dos preços ou redução da qualidade, ocasionando queda na rentabilidade do setor. Conforme defende Porter (1986), as circunstâncias que determinam o poder de negociação de um grupo de compradores estão ligadas ao fato de os compradores estarem concentrados ou efetuarem compras em grandes volumes, adquirirem produtos padronizados ou não diferenciados, enfrentarem poucos custos de mudança, obterem lucros baixos em decorrência da possibilidade de integração para ‘trás’ ou pelo fato de que os compradores têm total informação do mercado.

No caso dos fornecedores, o poder de negociação manifesta-se quando o mercado é dominado por poucas organizações; quando não existem produtos substitutos; quando a indústria não representa um cliente importante para o grupo; quando os produtos dos compradores dependem dos produtos dos fornecedores; quando os produtos dos fornecedores são diferenciados; ou ainda quando há ameaça concreta de integração para ‘frente’ entre os fornecedores (PORTER, 1986).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes em um setor manifesta-se, principalmente, na disputa por uma posição privilegiada, que garanta uma reserva de mercado satisfatória. Segundo Porter (1986, p. 34), torna-se acirrada em função da “concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente”.

2.3 ABORDAGEM RELACIONAL

Na Abordagem Relacional, defende-se a importância dos recursos internos para a organização; no entanto salienta-se que, a partir dos relacionamentos interorganizacionais, os recursos internos são fortalecidos e as forças competitivas externas neutralizadas, conduzindo a organização à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, de forma que seja garantida a sua posição no mercado (KIM; OH, 2004). Conforme salientam Pereira e Pedrozo (2003), observa-se que as organizações líderes em seus mercados tendem a firmar e participar de relacionamentos cooperativos que possam garantir o fortalecimento dos recursos estratégicos, permitindo a ampliação de sua *core competence*.

Dyer e Singh (1998) salientam que a adoção da Abordagem Relacional se justifica em função da possibilidade de que os recursos críticos de uma organização podem estar além de suas conhecidas fronteiras, ou seja, nos próprios relacionamentos interorganizacionais que,

possivelmente, podem contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, fortalecendo a organização para explorar as oportunidades ambientais existentes. Kim e Oh (2004) atentam para o fato de que a Abordagem Relacional reconhece a importância dos recursos internos na criação de vantagens competitivas; no entanto enfatizam que uma posição superior, obtida pela ligação entre empresas, pode ser fortalecida, dando sustentabilidade à vantagem competitiva da organização.

Dyer e Singh (1998) salientam que, em função das rotinas de compartilhamento de conhecimentos, as organizações desenvolvem sistemas de transferência, reconfiguração ou criação de conhecimentos. Novas idéias e informações a respeito de tecnologias inovadoras são conquistadas pelas organizações, a partir da formação de alianças estratégicas com outras instituições mais capacitadas. No entanto o nível de absorção desses novos conhecimentos dependerá da capacidade da organização em interagir positivamente.

Recursos e capacidades complementares adquiridos da formação de alianças tornam-se essenciais para a obtenção de vantagens competitivas, visto que, quando trabalhados coletivamente, geram resultados significativos para o desempenho da organização, uma vez que, individualmente, se tornam recursos com capacidade de ação limitada. A sinergia gerada pelas alianças muitas vezes permite que os recursos e capacidades compartilhados sejam valiosos, raros e de difícil imitação, o que torna sustentável a vantagem competitiva resultante desse processo (DYER; SINGH, 1998).

Após a discussão das abordagens teóricas que compõem a fundamentação teórico-empírica, é apresentado na sequência um conjunto de estudos empíricos que foram desenvolvidos por pesquisadores, a partir da utilização de conceitos relacionados ao tema central deste estudo.

3. METODOLOGIA

Esse estudo de casos múltiplos, uma vez que foram estudados 3 casos diferentes, sendo um hotel de pequeno porte e dois de médio porte, todos localizados em Curitiba, Paraná. Os três casos são de empresas pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais. Adotou-se o método de casos múltiplos neste estudo em decorrência do problema de pesquisa proposto. Estudar as mudanças estratégicas de empresas do setor hoteleiro através de um caso único não representaria a realidade do fenômeno, pois organizações de tamanhos diferentes podem ter percepções diferentes do ambiente competitivo, das forças competitivas assim como os recursos internos e dos relacionamentos interorganizacionais praticados por essas organizações.

Buscando-se conhecer melhor o processo de instalação das redes nacionais e internacionais no setor hoteleiro em Curitiba, bem como caracterizar as mudanças ambientais provenientes desse processo, foram analisados dados secundários disponíveis em jornais e revistas, especializados ou não, com circulação na cidade de Curitiba e no Estado do Paraná. Foram ainda efetuadas pesquisas nos sítios dos hotéis, buscando obter informações técnicas sobre a atuação deles, além de visitas a órgãos de representação do setor para a coleta de dados históricos que descrevessem a situação enfrentada pelos empreendimentos locais de 1998/1999 até os dias atuais. Dados secundários foram coletados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH/PR, na Companhia de Desenvolvimento de Curitiba – CIC, no Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Paraná – SEBRAE/PR, na Secretaria Estadual do Turismo – SETU/PR e no Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Curitiba – SINDOTEL/PR.

Para este estudo adotou-se a classificação das empresas de acordo com o número de unidades habitacionais (UHs), sugerido por Duarte (1996), visto que, como foi criado para o setor hoteleiro, permite maior aproximação da pesquisa à realidade das empresas objeto de estudo. Duarte (1996) estabeleceu a seguinte classificação: (i) de 1 a 40 unidades habitacionais (UHs), hotel de pequeno porte; (ii) de 41 a 200 unidades habitacionais (UHs), hotel de médio

porte; e (iii) acima de 200 unidades habitacionais (UHs), hotel de grande porte. Deve-se entender por número de unidades habitacionais (UHs) o número de quartos do empreendimento.

No entanto, em função das características do setor hoteleiro de Curitiba, não foi possível atender completamente a esse critério em relação ao hotel de grande porte, acima de 200 unidades habitacionais, visto que entre os hotéis pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais não foi encontrado um empreendimento com mais de 200 unidades habitacionais. Buscou-se então um hotel com número de unidades habitacionais mais próximo de 200 e foi escolhido o Hotel Z com 136 UHs. Portanto os casos foram escolhidos entre um hotel com 40 UHs, o segundo com 110 UHs e o terceiro com 136 UHs.

Nas três organizações foram entrevistados proprietários ou gerentes contratados, gerente de planejamento estratégico, gerente de recursos humanos, gerente financeiro, gerente operacional e supervisor, pelo fato de estarem diretamente ligados ao processo de tomada de decisões e conhecerem as principais mudanças estratégicas promovidas pelo empreendimento. Dados primários foram coletados por meio de entrevistas com roteiros semi-estruturados com os gestores das empresas selecionados para o estudo. Utilizou-se um roteiro de questões abertas relativas às categorias analíticas definidas para o estudo, com base no modelo teórico (KIM; OH, 2004). Essas categorias foram divididas em três blocos, com base em suas especificidades teóricas, sendo a primeira categoria constituída pelos recursos internos (quadro 1), a segunda pelas forças competitivas externas (quadro 2) e a terceira pelos relacionamentos interorganizacionais (quadro 3).

Quadro 1 – Primeira Categoria de Análise – Recursos Internos

Categoria	Dimensões	Elementos
Recursos Internos	Físicos	Tecnologia; maquinário; móveis; equipamentos; instalações; localização geográfica; <i>softwares</i> ; e <i>hardwares</i> .
	Humanos	Treinamento; experiência; relacionamentos; trabalho da equipe técnica e gerencial; e remuneração.
	Financeiros	Empréstimos; financiamentos; capital próprio ou de terceiros; faturamento; e aplicação de recursos.
	Organizacionais	Estrutura administrativa; planejamento; controle; avaliação; propaganda; e divulgação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir de Barney (1991).

Quadro 2 – Segunda Categoria de Análise – Forças Competitivas Externas

Categoria	Dimensões	Elementos
Forças Competitivas Externas	Ameaça de Novos Entrantes	Com que frequência surgem novos hotéis; diferenciais desses novos hotéis; e articulação desses novos hotéis com poder público e com os representantes do setor.
	Poder de Negociação dos Clientes	Principais clientes; força dos clientes; e exigências e reclamações dos clientes.
	Poder de Negociação dos Fornecedores	Principais fornecedores; força dos fornecedores; produtos/serviços dos fornecedores; e exigências dos fornecedores.
	Ameaça de Serviços Substitutos	Existência de hotéis com serviços iguais, mas com preços inferiores; ou ainda com preços iguais, mas serviços de qualidade superior; e serviços com novas tecnologias.
	Rivalidade Entre os Hotéis	Posição no mercado; principais concorrentes; disputas de preço; e de qualidade.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir de Porter (1986).

Quadro 3 – Terceira Categoria de Análise – Relacionamentos Interorganizacionais

Categoria	Dimensões	Elementos
Relacionamentos Interorganizacionais	Ativos Específicos	Máquinas; equipamentos; dados (informações); e práticas destinados à prestação dos serviços que são compartilhados.
	Compartilhamento de Conhecimento	Conhecimentos e experiências trocados entre os atores envolvidos nos relacionamentos.
	Recursos e Capacidades Complementares	Recursos; habilidades; e capacidades adquiridos ou fortalecidos por meio dos relacionamentos.
	Governança	Poder de articulação dos atores envolvidos nos relacionamentos.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir de Dyer e Singh (1998).

4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Procede-se, neste item, a uma análise comparativa dos três casos, hotel X, hotel Y e hotel Z, seguindo as categorias analíticas definidas no estudo de acordo com a abordagem integradora de Kim e Oh (2004): a análise dos recursos internos, a análise das forças competitivas externas, e a análise dos Relacionamentos Interorganizacionais baseada na Abordagem Relacional de DYER; SINGH, (1998). A seguir são apresentadas as mudanças estratégicas adotadas pelos 3 hotéis em relação aos seus recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais.

4.1 ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS

A partir da análise dos dados coletados em fontes primárias e secundárias, foi possível identificar, nos hotéis investigados, as quatro categorias de recursos internos apresentadas por Barney (1991): recursos de capital físico, recursos de capital humano, recursos de capital financeiro e recursos de capital organizacional. Comparando-se os recursos de capital físico dos três hotéis, por serem empreendimentos de portes diferenciados, que têm como público-alvo consumidores diferentes, observa-se que existem diferenças significativas entre o hotel X, que é de menor porte, e os hotéis Y e Z, que são maiores. Levando em consideração o que cada organização se propõe oferecer aos clientes, em termos de preço e de qualidade, as estruturas demonstram ser adequadas; mas vale destacar que no hotel X a falta de um estacionamento próprio ou gratuito pode ser vista como grande limitação em relação aos outros dois hotéis.

Oliveira (1991) afirma que, para a identificação e análise da vantagem competitiva, há a necessidade de comparação entre a organização e os demais concorrentes. Desse modo, torna-se possível considerar que, em termos de recursos físicos, os amplos espaços destinados a eventos e reuniões podem ser reconhecidos como vantagem competitiva para os hotéis Y e Z; de acordo com o estabelecido por Barney (1996), são recursos valiosos, uma vez que em Curitiba se destaca o turismo de negócios e eventos; estes são raros; haja vista que são construções antigas com estruturas grandes. Contudo a sustentabilidade dessa vantagem depende da visão estratégica dos gestores, porque, conforme salientam Wilk e Fensterseifer (2003) e Vasconcelos e Brito (2004), as organizações devem procurar sempre proteger e ampliar os diferenciais que conduzem à vantagem competitiva.

Constatou-se ainda que a localização é tida como recurso de capital físico de grande importância para os três empreendimentos. Observa-se também que esse atributo pode ser considerado vantagem competitiva sustentável; conforme observa Barney (1996), é recurso raro e de difícil imitação, uma vez que, em função da falta de espaços disponíveis no centro da cidade, é improvável que os concorrentes possam adquirir imóveis nesta região, pois geralmente os terrenos têm preços elevados. Conforme observa Barney (1991, 1992, 1996a), Mir (2000), Priem e Butler (2001) e Schulze (1994), a localização torna-se uma vantagem competitiva sustentável, em virtude de ser recurso cuja transferência entre os hotéis implicaria

em negociação financeira elevada. Porém no hotel Y, ainda que seja recurso raro, de imitação cara, altamente explorado e valioso, de acordo com os dados analisados, no longo prazo a localização pode deixar de ser um diferencial em função de complicações no acesso ao hotel, ocasionadas pelo crescimento da cidade. Desse modo, no longo prazo, explorando adequadamente o recurso físico localização, os hotéis X e Z poderão conquistar um desempenho superior em relação ao hotel Y, corroborando o estabelecido por Brumagim (1994).

Em termos de tecnologia e equipamentos de informática para gestão da organização, destaca-se que o hotel Z apresenta certa superioridade em relação aos dois outros hotéis, pois possui estrutura de gestão mais complexa e totalmente informatizada, o que demanda maior investimento por parte dos gestores para manter a eficiência nos serviços prestados. No hotel X e no hotel Y a gestão é mais concentrada em um único indivíduo, o que proporciona uma redução na demanda por recursos de informática. Por sua vez, com relação à tecnologia e equipamentos de informática, destinados à realização de eventos, o hotel Y e o hotel Z possuem estrutura semelhante, com *softwares* e *hardwares* atualizados, proporcionando-lhes diferencial competitivo em relação ao hotel X, que não possui estrutura para eventos, e ainda em relação a muitos outros hotéis da cidade.

Finalizando a análise comparativa dos recursos físicos, percebe-se grande diferença, em termos de instalações internas, de um hotel para o outro. O hotel Z destaca-se em relação aos outros dois, em função dos diferentes espaços coletivos disponibilizados aos hóspedes e também pela qualidade dos ambientes: pintura, iluminação e decoração. Já o hotel Y supera o hotel X em termos de instalações, pelo fato de que este último apresenta estrutura mais enxuta, desprovida de áreas de lazer e área para realização de eventos, com restaurante mais simplificado, que limita o atendimento aos hóspedes. A estrutura de instalações internas pode ser percebida como vantagem competitiva do hotel Z em relação aos outros dois hotéis; porém não se caracteriza como sustentável, pelo fato de que pode ser conquistada pelos gestores do hotel Y e do hotel X por meio de investimentos, em reformas para revitalização física.

Em relação aos recursos de capital humano, observou-se que os gestores do hotel X acreditam que se deve trabalhar com um quadro de funcionários enxuto, ou seja, com o menor número possível de colaboradores. Nos outros dois hotéis, os gestores defendem que um dos seus maiores diferenciais é a qualidade de seus serviços; portanto é necessário maior número de pessoas, com conhecimentos em várias funções, atuando de forma diferente dos demais concorrentes, principalmente as grandes redes hoteleiras, que normalmente operam com um quadro de funcionários enxuto e multifuncional. No caso do hotel X, a preocupação com quadro reduzido pode ser explicada pelo seu pequeno porte, não oferecendo a seus clientes muitos serviços.

Percebe-se ainda que em relação aos recursos de capital humano, o hotel Z se destaca por possuir um setor interno responsável pelo desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas ligadas à motivação, treinamento, avaliação e remuneração dos funcionários. Uma vantagem competitiva referente aos recursos de capital humano apresentada pelo hotel X em relação aos outros dois hotéis, diz respeito aos baixos custos com a folha de pagamento dos funcionários, o que pode permitir aos gestores do hotel elevar a rentabilidade do empreendimento ou investir em outros recursos internos para equiparar-se ao hotel Y e ao hotel Z. No caso destes dois últimos hotéis, uma redução nos custos com mão-de-obra possivelmente implicaria queda da qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, diminuição na taxa de ocupação e na rentabilidade da organização.

Com relação aos recursos organizacionais, constatou-se que o hotel X e o hotel Y apresentam estrutura organizacional simplificada, com a gestão sendo dividida entre os membros da família proprietária e um profissional contratado. Por sua vez, o hotel Z possui estrutura

organizacional mais complexa, com equipe de gestores especializados em diferentes áreas administrativas, que possibilitam, com a aplicação de seus conhecimentos, elevar a eficiência administrativa da organização.

Portanto observou-se que os gestores do hotel Z priorizam, conforme salientam Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), a identificação e a análise dos recursos e competências que a organização possui, visando à exploração deles com o intuito de obter diferenciais competitivos em relação aos concorrentes. Destaca-se ainda, em relação aos recursos organizacionais, a inexistência de planejamento estratégico formal das operações no hotel X e no hotel Y. Nas duas organizações as ações são definidas e implementadas, a partir do momento em que vão surgindo necessidades, demonstrando certo improviso dos gestores, fato que não se manifesta no hotel Z, uma vez que cada um dos setores internos é responsável pelo planejamento de suas ações, e o diretor operacional, juntamente com os diretores membros da família proprietária, organizam esses planos no planejamento estratégico da organização.

Constatou-se que em nenhum dos três hotéis o planejamento estratégico foi elaborado para longo prazo, devido principalmente à instabilidade característica do setor hoteleiro. Ainda assim, a falta de um planejamento estratégico manifesta-se como desvantagem para o hotel X e para o hotel Y, uma vez que, de acordo com Mintzberg (1987a), a análise do ambiente e a elaboração de estratégias podem levar uma organização a reduzir incertezas e a praticar ações conscientes visando promover a eficiência e a eficácia para garantir a sustentabilidade do seu desempenho.

Em termos de recursos de capital financeiro, constatou-se que os gestores dos três hotéis possuem a mesma política, que seria a utilização exclusivamente de capital próprio. Esse fato possivelmente não ocorre nos hotéis de grandes redes; haja vista que as redes dividem os seus gastos entre as diferentes unidades, reduzindo os impactos dos investimentos com reformas e com ações de divulgação. Além disso, em função da grande disponibilidade de recursos, os investimentos possivelmente são efetuados em menor tempo, permitindo às redes conquistarem diferencial competitivo em relação aos hotéis tradicionalmente familiares.

4.2 ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS EXTERNAS

A partir da análise comparativa, foi possível perceber a manifestação de quatro das cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1986) que, nos três casos analisados, seriam: i) ameaça de novos entrantes; ii) poder de negociação dos compradores; iii) poder de negociação dos fornecedores; e iv) rivalidade entre as empresas.

Com relação à primeira força competitiva externa, ameaça de novos entrantes, foi possível constatar nos três casos analisados que as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais, que se instalaram nos últimos anos no setor hoteleiro de Curitiba, foram os principais entrantes do setor, contribuindo substancialmente para o aumento da concorrência entre as organizações. Esses empreendimentos tornaram-se ameaça de novos entrantes, uma vez que, conforme salienta Porter (1986), apresentaram posturas de ação mais dinâmicas e profissionalizadas, além de estruturas ágeis que podem auxiliar na conquista de novos mercados, ou na consolidação dos atuais mercados de atuação das organizações.

A significativa redução nas diárias dos hotéis, impactando negativamente a rentabilidade e o mercado de atuação, foi o principal impacto da entrada das grandes redes hoteleiras observado nos três casos. Contudo percebe-se que os impactos na atuação do hotel X ocorreram em menor escala, pois os hotéis de rede atuam mais no segmento de executivos concorrendo diretamente com o hotel Y e com o hotel Z, especializados na realização de eventos.

Percebeu-se que, entre as possíveis fontes de barreiras de entrada, economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala, que podem ser utilizadas pelas organizações para dificultar a entrada de novos concorrentes no setor, constatou-se que os

hotéis priorizaram a diferenciação dos produtos ou serviços, principalmente os hotéis Y e Z, de maior porte, que buscaram aplicar eficientemente o elevado número de funcionários disponíveis e, com isso, prestar serviços personalizados aos clientes, algo que nas grandes redes seria difícil em virtude da padronização de seus processos.

No hotel X, de pequeno porte, a personalização dos serviços torna-se mais difícil em função do reduzido número de funcionários disponíveis. No entanto os gestores destacaram que a manutenção de recepcionistas mais antigos pode contribuir para a criação de um diferencial na qualidade, pois os hóspedes gostam de ficar em locais com pessoas que os tratam de forma personalizada. De acordo com os dados analisados, percebeu-se que o poder de negociação dos clientes se manifestou como a principal força competitiva externa que age sobre as atividades dos três hotéis, com certo destaque para os clientes institucionais: grandes empresas ou grupos de executivos.

No caso do hotel Y e do hotel Z, o poder de negociação dos clientes é mais acentuado pelo fato de que ambos possuem estrutura para a realização de eventos, atraindo a atenção e o interesse de um maior número de clientes, e por possuírem cerca de 80% de seus clientes atrelados ao turismo de negócios. Foram identificados como fatores determinantes do poder de negociação dos clientes: o fechamento de reservas em grandes volumes; a exigência por menores preços das diárias cobradas pelos dois hotéis; a reivindicação por qualidade superior dos produtos e serviços oferecidos; e ainda a disponibilização de produtos ou serviços adicionais, como forma de personalização do atendimento.

Desse modo, os resultados permitem corroborar os resultados empíricos de Hoffmann et al (2005) que, ao analisarem as pousadas do município de Bombinhas em Santa Catarina, concluíram que o poder de negociação dos clientes se manifestou como a principal força competitiva externa que influenciava as atividades das pousadas locais.

No caso do hotel X, o poder de negociação dos clientes é reduzido, até mesmo dos clientes institucionais, pois o hotel não dispõe de estrutura física adequada para a realização de eventos e percebe-se que normalmente os clientes consomem apenas os serviços básicos oferecidos pelo hotel. Em função da relação simples entre clientes e hotel, aqueles ficam desprovidos de instrumentos para conduzir uma negociação por preço, qualidade e tipos de produtos ou serviços.

De acordo com o estabelecido por Porter (1986), o poder de negociação dos fornecedores torna-se destaque em situações em que o mercado é dominado por um número restrito de organizações; quando não há produtos ou serviços substitutos; quando o setor não representa um cliente importante para o grupo de fornecedores; quando há grande dependência entre os produtos dos fornecedores e os dos clientes; quando os produtos ou serviços dos fornecedores são diferenciados; ou ainda quando há ameaça concreta de integração para 'frente' entre os fornecedores.

Em relação aos hotéis analisados observa-se que normalmente os fornecedores são em grande número e não possuem poder de negociação, com exceção de alguns casos bastante específicos, em que o fornecedor domina o mercado com um produto ou serviço em que é o único distribuidor. Constatou-se que a principal preocupação dos gestores nos três hotéis analisados é com relação ao não cumprimento dos prazos de entrega das encomendas pelos fornecedores, ou ainda com a distribuição de produtos e a prestação de serviços com qualidades inferiores, prejudicando as atividades do hotel. Contudo, no caso do hotel Z, os gestores procuram trabalhar em sistema de parceria com os fornecedores, para evitar que isso ocorra. De acordo com as informações provenientes das entrevistas, percebe-se que essas parcerias se manifestam por meio da fidelização dos fornecedores eficientes. Essa atuação conjunta entre os hotéis e seus fornecedores pode garantir-lhes o diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes; haja vista que os fornecedores terão condições e estarão motivados a atuar com elevado padrão de qualidade, o que pode garantir aos dois hotéis

competitividade para enfrentar as pressões das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram em Curitiba.

Em função do volume de compras e de demanda por serviços extras, observou-se que os gestores do hotel Y e do hotel Z têm maior preocupação com os serviços prestados pelos fornecedores. No caso do hotel X essa dependência ocorre em menor escala, reduzindo assim os impactos das ações dos fornecedores sobre as atividades da organização.

Em relação à rivalidade entre as empresas do setor hoteleiro de Curitiba, destaca-se que, entre os estágios (elevada concorrência por preços, ‘batalhas’ de publicidade e implementação de novos produtos ou serviços), apresentados por Porter (1986) como elementos responsáveis pelo aumento da competição entre as organizações de um setor, constatou-se que no caso dos três hotéis analisados dois estágios foram observados. Num primeiro momento ocorreu uma ampliação da rivalidade entre os hotéis de Curitiba com a instalação das grandes redes hoteleiras, elevando a oferta de serviços. Posteriormente, com o aumento da competição instalou-se uma ‘guerra’ de preços no setor, impactando a rentabilidade dos empreendimentos.

Quando as grandes redes hoteleiras se instalaram na cidade, os gestores acreditavam que iria ocorrer uma melhoria geral no setor, com o aumento da qualidade dos serviços prestados, com a profissionalização da gestão e com a implementação de novos sistemas de informações gerenciais. Porém, com a pulverização da oferta de unidades habitacionais, as organizações tiveram que se adequar a uma retração na demanda e a uma acirrada competição por clientes.

Essa constatação em relação aos hotéis analisados, principalmente o hotel Y e o hotel Z, reforça o estabelecido por Porter (1986): os resultados de uma disputa entre concorrentes podem conduzir a um crescimento do setor como um todo; ou, pelo contrário, podem causar uma retração na situação das organizações em relação à situação em que se encontravam anteriormente.

Por fim, vale destacar que as forças competitivas externas, identificadas nos três casos analisados, apresentam intensidades diferenciadas de um hotel para o outro, ou ainda no próprio hotel, reforçando o que estabeleceram Almeida (2000), Kim e Oh (2004) e Moraes e Zilber (2004), em relação à intensidade das forças competitivas externas.

4.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Com base na análise comparativa dos três casos, foi possível identificar algumas ações dos gestores, no sentido de realizar alianças e parcerias para conquistar recursos e capacidades complementares, compartilhar conhecimentos e fortalecer a atuação das organizações. Em virtude do baixo nível de articulação entre as empresas do setor hoteleiro de Curitiba, não foi possível analisar com maior ênfase as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais apresentadas por Dyer e Singh (1998). Watkins e Bell (2002) afirmam que a compreensão das alianças e parcerias, firmadas entre diferentes organizações do setor de turismo, está condicionada ao entendimento dos relacionamentos existentes entre os representantes, gerentes e proprietários, das empresas do setor.

Reconhecidamente, os relacionamentos interorganizacionais permitem, de acordo com Pereira e Pedrozo (2003), que as organizações elevem o alcance estratégico de modo que, conforme Yoshino e Rangan (1996), permita a elas atenderem às necessidades do mercado, apresentarem inovações tecnológicas e enfrentarem as dificuldades referentes aos sistemas gerenciais. Entretanto, a partir da análise dos casos, foi possível constatar que os gestores dos três hotéis, apesar de acreditarem que sempre é positiva a formação de alianças e parcerias, não possuem uma visão estratégica a respeito dos relacionamentos interorganizacionais, capaz de identificar e explorar os benefícios oriundos de uma interação das organizações do setor hoteleiro.

No caso dos três hotéis analisados, observou-se que, de maneira geral, os gestores possuem

boa integração pessoal, pois muitos se conhecem, trocam informações e participam de organizações como o *Convention Bureau Center* e da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/PR. Contudo salienta-se que há grande isolamento empresarial entre eles, ou seja, praticamente não existem ações de alianças e parcerias entre os hotéis. Observou-se que no caso do hotel Y e do hotel Z, em algumas situações foram criados relacionamentos com outros hotéis da cidade ou com hotéis de outras regiões, para reduzir custos na compra de insumos e na divulgação e propaganda das organizações, ou ainda para atrair eventos para Curitiba e, com isso, elevar a demanda turística do setor. Vale destacar que no caso do hotel Y, por meio dessas alianças e parcerias, houve o compartilhamento de informações e de ativos específicos, como o empréstimo de máquinas e equipamentos, contribuindo com a elevação da eficiência dos serviços prestados pelos parceiros.

Estrategicamente, de acordo com Dyer e Singh (1998), Eisenhardt e Schoonhoven (1996) e Cândido e Abreu (2004), o compartilhamento de informações, recursos e habilidades por meio de alianças e parcerias pode promover a obtenção ou o fortalecimento de vantagens competitivas para os parceiros em conjunto ou para as organizações parceiras individualmente.

No que diz respeito às parcerias com o setor público, observou-se que essas relações são praticamente inexistentes, em vários momentos, foi mencionado o setor público como *complicador*, não como *parceiro*. Foi observado que os gestores dos três hotéis, em algumas situações, procuraram os órgãos públicos para desenvolverem em conjunto estratégias, visando melhorar o turismo local; contudo percebe-se que a reciprocidade não foi muito boa, provocando descontentamento dos gestores da hotelaria.

Apesar de algumas ações isoladas, principalmente com o setor privado, observou-se que nem mesmo a entrada das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais na hotelaria curitibana provocou uma articulação do setor local, ou seja, não levou as organizações tradicionais a se unirem para criar barreiras de entrada e proteger o mercado. Destaca-se que este comportamento é diferente do observado por Troccoli e Macedo-Soares (2004). Para eles as organizações se vêem obrigadas a experimentar novas configurações, devido às pressões ambientais, estabelecendo assim alianças ou redes estratégicas, com vistas a sustentar a vantagem competitiva dos parceiros.

A formação de parcerias e alianças entre os três hotéis analisados e outras instituições do setor poderia ter contribuído para a criação de barreiras de entrada, visando defender o setor hoteleiro de Curitiba da chegada das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais. Contudo não foi possível perceber na prática a visão estratégica dos gestores dos três hotéis analisados para esse propósito, evidenciando grande desarticulação entre as empresas hoteleiras de Curitiba.

Cândido e Abreu (2004) afirmam que os aspectos antropológicos e sócio-culturais dos grupos envolvidos são fator determinante do processo de formação, desenvolvimento e manutenção das alianças e parcerias estratégicas. Desse modo, pode-se constatar que a baixa interação dos três hotéis analisados e as demais organizações do setor público ou do setor privado de Curitiba poderia ser explicada pelo predomínio de uma cultura individualista entre gestores e proprietários da hotelaria local.

Ainda assim, é possível perceber que os hotéis analisados demonstram interesse em se unir a outras organizações que, de acordo com Yoshino e Rangan (1996) e Dyer e Singh (1998), possam lhes proporcionar recursos, habilidades e informações complementares, capazes de permitir a obtenção ou a manutenção de vantagens competitivas.

4.4 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Com relação à estrutura física, as principais mudanças estratégicas realizadas nos hotéis estudados foram ações destinadas à revitalização. Nos três casos as reformas foram iniciadas

antes da chegada das grandes redes; contudo no hotel Z as obras ainda não foram finalizadas totalmente. As ações envolveram a troca de móveis dos quartos, a reformulação de alguns ambientes, a troca de pisos, iluminação, sistemas de segurança e equipamentos eletroeletrônicos. A reestruturação física foi importante, uma vez que as grandes redes hoteleiras atuavam com produtos novos e inovadores e os hotéis tradicionais de Curitiba normalmente são construções antigas. Os gestores acreditavam que os hotéis já estavam preparados internamente para enfrentar a concorrência; porém, na prática, isso não ocorreu, pois inicialmente houve redução considerável na taxa de ocupação, o que afetou diretamente a rentabilidade dos hotéis.

Mariotto (2003) e Mintzberg e Quinn (2001) salientam que a intensificação das pressões ambientais obriga as organizações a buscar constantemente maior flexibilidade, habilidades diversificadas, descentralização e inovações, em termos de tecnologia da informação e processos de comunicação, adequando-se dessa forma às pressões do mercado e antecipando-se às ações dos concorrentes. Contudo percebeu-se que a postura adotada pelos gestores dos três hotéis analisados reflete passividade em relação às mudanças ambientais.

Além dessas pequenas ações, os gestores dos hotéis Y e Z adotaram a estratégia de melhorar o atendimento por meio da personalização dos serviços, disponibilizando aos hóspedes um tratamento diferenciado. Nesses dois hotéis essa estratégia foi favorecida pelo elevado número de funcionários. Foi uma ação estratégica eficaz, porquanto as grandes redes hoteleiras se posicionaram no mercado local com uma estratégia de economia e redução de custos, prejudicando principalmente a área de recursos humanos e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados. Possivelmente o hotel Y e o hotel Z, por meio dessa estratégia, conquistaram vantagens competitivas em relação ao hotel X e aos hotéis das grandes redes hoteleiras.

Observou-se que, em função de seu posicionamento, o hotel X teria dificuldades em adotar uma estratégia de personalização dos serviços, devido ao seu reduzido número de funcionários. Por outro lado, esse fato colaborou para a redução de um dos principais encargos da hotelaria no país, ou seja, os custos com a mão-de-obra, o que tornou o hotel mais competitivo. Contudo, visando suavizar os impactos do reduzido número de funcionários, os gestores do hotel X investiram na qualificação profissional de seus colaboradores, visando mantê-los eficientes.

Com relação aos recursos organizacionais, constatou-se que, nos três hotéis analisados, foram adotadas ações estratégicas, visando tornar o processo de gestão mais competitivo. Percebe-se que os gestores procuraram acompanhar as práticas de gestão das grandes redes hoteleiras. Desse modo, destaca-se que no hotel X, em termos de recursos organizacionais, a estratégia mais significativa foi a contratação de um representante comercial responsável por promover e divulgar o hotel. Por meio dessa ação o hotel, no longo prazo, estará equiparado ao hotel Y e ao hotel Z, anulando uma vantagem competitiva de ambos; haja vista que os dois já possuem há mais tempo profissionais para essa função.

5. CONCLUSÕES

Finalmente, ressalta-se que, visando enfrentar a concorrência das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram em Curitiba nos últimos anos, as mudanças estratégicas promovidas pelos gestores dos três hotéis analisados priorizaram os recursos internos e as forças competitivas externas, caracterizando-se como ações de natureza reativa.

Em relação aos recursos internos, destacam-se os recursos físicos, que estrategicamente foram utilizados em revitalizações e reestruturações físicas. Os recursos humanos foram responsáveis pela principal mudança estratégica dos três hotéis, a personalização dos serviços oferecidos aos clientes. No caso do hotel Z sobressaem as modificações na estrutura organizacional, visando tornar a gestão do hotel mais eficiente. No que diz respeito às forças

competitivas externas, ressalta-se a aproximação entre o hotel Z e os seus fornecedores, buscando conquistar um padrão de qualidade para os produtos e serviços adquiridos. Tem-se ainda, no caso dos três hotéis, algumas práticas informais (conversas) entre gestores e empresários do setor, por meio da ABIH/PR e do *Convention Bureau Center*, visando amenizar os impactos da ameaça de novos entrantes e da rivalidade entre os hotéis existentes em Curitiba.

Destaca-se que, em função de toda a discussão apresentada até o momento, pode-se questionar se caso ocorresse novo aquecimento da hotelaria em Curitiba, até que ponto as empresas tradicionais do setor hoteleiro local estariam preparadas para enfrentar um novo processo de instalação de grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais.

O que se pode afirmar, sem sombra de dúvida, é que atualmente as empresas hoteleiras locais têm informações suficientes para conhecer os concorrentes que enfrentariam com a instalação de novos empreendimentos, bem como os possíveis impactos. Desse modo, arrisca-se enfatizar que, dificilmente, os hotéis tradicionais de Curitiba permaneceriam imóveis à chegada dos novos concorrentes; provavelmente se posicionariam de forma defensiva para proteger a posição no mercado e com isso criar barreiras que dificultariam a consolidação dos novos entrantes.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos, utilizando um conjunto de abordagens teóricas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 43-59, jan./abr. 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan. 1991.
- BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1992. Cap. 2, p. 39-61.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading-Ma: Adisson Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 5, p. 469, set./out. 1996a.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 41-56, jan. 2001.
- BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 3, p. 81-112.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.
- COSTA, L. A.; HOFFMANN, V. E. Organização em rede como modelo de gestão competitiva para destinações turísticas. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 2., 2004, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: SEMITUR, 2004. 1 CD-ROM.
- DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac, 1996.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of

- interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 136-150, mar./apr. 1996.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-136, primav. 1991.
- HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK, J. A.; HOFFMANN, R. A.; SABINO, B. S. A importância dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EGEPE, 2005. 1 CD-ROM.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. **Boletim de desempenho econômico do turismo: hotelaria**. Brasília, jan. 2006. Disponível em: <www.turismo.gov.br/dadosefatos>. Acesso em: 05, mai. 2006.
- KIM, B. Y.; OH, H. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 16, n. 1, p. 65-71, jan./feb. 2004.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.
- MCWILLIAMS, A.; FLEET, D. D. V.; CORY, K. D. Raising rival's costs through political strategy: an extension of resource-based theory. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 39, n. 5, p. 707-723, jul. 2002.
- MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 25-32, fall. 1987a.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Administrando mudanças. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 15, p. 361-383.
- MIR, V. M. M. Recursos y capacidades de la hotelería de litoral: Benidorm y Peñíscola. **Estudios Turísticos**, n. 143, p. 25-63. 2000.
- MORAES, C. A.; ZILBER, M. A. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 165-195, jan./abr. 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1979.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 22-40, jan. 2001.
- SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management: resource-based view of the firm**. v. 10. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 4, p. 127-151.
- TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração**

Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 55-78, jan./mar. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

WATKINS, M.; BELL, B. The experience of forming business relationships in tourism. **The Journal of Tourism Research**, Chichester, v. 4, n. 1, p. 15-28, jan./feb. 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.