

## **Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos**

Antônio João Hocayen da Silva<sup>1</sup>  
Rivanda Meira Teixeira<sup>2</sup>

### **Resumo**

O setor hoteleiro de Curitiba, na segunda metade da década de 90, em função da instalação de montadoras e da transferência de diversas empresas multinacionais para a cidade, tornou-se atrativo para as redes hoteleiras nacionais e internacionais, uma vez que ocorreu aumento significativo na demanda pelos serviços de hospedagem. Buscou-se identificar, por meio de um estudo comparativo de casos, quais são os recursos internos que se destacam como diferenciais competitivos em empresas do setor hoteleiro de Curitiba. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com proprietários, diretores e gerentes, em duas empresas do setor hoteleiro de Curitiba. Foi possível constatar que os recursos físicos se destacaram na mudança estratégica, sendo aplicados em revitalizações e reestruturações físicas, principalmente em dois dos hotéis. Os recursos humanos foram responsáveis pela principal mudança estratégica dos três hotéis, a personalização dos serviços. Sobressaíram-se também as modificações na estrutura organizacional, visando tornar a gestão mais eficiente.

---

*Recebimento: 10/12/2009 - Aceite: 23/5/2010*

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR, Professor da Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná - UCP, Brasil. E-mail: hocayen@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora da Universidade Federal do Paraná - UFPR, Brasil. Pós-Doutora pela École des Hautes Études Commerciales - Montreal, HEC, Canadá. E-mail: rivandateixeira@terra.com.br

**Palavras-chave:** Vantagem Competitiva; Recursos Internos; Adaptação Estratégica.

## **Internal resources as applied to differential competitive adaptation process in strategic business sector hotels in Curitiba: comparative study of cases**

### **Abstract**

Curitiba's hotel sector has become very attractive to both national and international hotel chains due to the settling of several car-makers in the late 90's, once accommodation was widely on demand. Therefore organizations part of the hotel industry were inserted in a highly competitive environment in which small, medium and large traditional companies in the hotel business as well as national and international hotel chains have settled in Curitiba for the past few years are all part of. Thus this paper focus on understanding, from a multiple case study, the way strategic changes have been happening in Curitiba's hotel businesses when it comes to internal resources, all focused on facing both national and international hotel chains. Primary data collecting was obtained through ten semi-structured interviews with owners, directors and managers from two different local companies from the hotel sector. Secondary data was collected on the internet, magazines and newspapers. After analyzing the data it was possible to check that physical resources had a main role in the strategic change, being mostly used in service customizing and revitalization. Human resources were responsible for the main strategic change in the three hotels in the form of service customizing.

**Key Words:** Competitive Advantages; Internal Resources; Strategic Adaptation.

## Introdução

Observa-se atualmente, no contexto competitivo das organizações, um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças determinam que as organizações adotem posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes. O movimento de adaptação estratégica das organizações, buscando a sobrevivência, pode contribuir para a elevação da eficiência do setor como um todo e, conseqüentemente, da competitividade entre os concorrentes.

O setor hoteleiro de Curitiba, na segunda metade da década de 90, em função da instalação de montadoras e da transferência de diversas empresas multinacionais para a cidade, tornou-se atrativo para as redes hoteleiras nacionais e internacionais, uma vez que ocorreu aumento significativo na demanda dos serviços de hospedagem. Em decorrência do aumento no número de clientes, operam atualmente 19 hotéis dessas redes na capital paranaense e na cidade metropolitana de São José dos Pinhais (FAVRETO, 2005).

Desse modo, observa-se que as organizações do setor hoteleiro de Curitiba estão inseridas em um ambiente altamente competitivo do qual fazem parte as empresas hoteleiras tradicionais de pequeno, médio e grande porte e as redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram na cidade nos últimos anos. Essas últimas, em função de suas capacidades distintas, a exemplo de tecnologias mais avançadas, tornaram-se concorrentes mais capacitados que, possivelmente, em virtude de aumentar a competitividade no setor, dificultam o crescimento ou a manutenção dos hotéis tradicionais da cidade.

Nessa nova configuração do ambiente competitivo, observa-se que a aplicação eficiente dos recursos internos torna possível a conquista de vantagens competitivas pelas organizações, levando-as a uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes. Dentro dessa perspectiva, o estudo adotou o modelo da Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991), propondo-se identificar, por meio de um estudo comparativo de casos, quais são os recursos internos que se destacam como diferenciais competitivos em empresas do setor hoteleiro de Curitiba.

## Estratégia

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun-Tzu, o qual, segundo afirmam Camargos e Dias (2003, p. 28), dizia que “todos podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a

estratégia, a partir da qual minhas grandes vitórias são obtidas”. Assim, um dos primeiros conceitos adotado pelo campo de estudos organizacionais foi o estabelecido por Chandler (1962, p. 13), que definiu estratégia como “o estabelecimento básico de metas e objetivos de longo prazo para a organização e a adoção de planos de ação e alocação de recursos para atingi-los”. Em seguida Ansoff (1977) trata o conceito de estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão, visando nortear as ações organizacionais. Por sua vez, Porter (1986, p. 16) define estratégia como “uma combinação dos fins (metas) que a organização busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Dessa forma, a estratégia torna-se guia do comportamento da organização”.

No intuito de conduzir as organizações a explorarem suas vantagens competitivas de forma a obterem desempenho superior no mercado, Henderson (1998) defende estratégia como a ação de planejar e desenvolver a vantagem competitiva da organização em relação aos demais concorrentes. Dessa forma, Porter (1998, p. 11) estabelece que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Desse modo, observa-se que, além dos *stakeholders*, os concorrentes são grandes influenciadores da postura estratégica das organizações.

No conceito de estratégia mais difundido nos dias de hoje, destacam-se as cinco definições apresentadas por Mintzberg (1987, p. 14): (i) estratégia como plano, ou curso de ação conscientemente definido; (ii) estratégia como pretexto, ou manobra com a intenção de ‘enganar’ os concorrentes; (iii) estratégia como padrão, ou padrão em fluxo de ação; (iv) estratégia como posição, ou colocação da organização no ambiente; e (v) estratégia como perspectiva, ou forma concisa de observar o mundo a sua volta.

Grant (1991, p. 114) afirma que estratégia pode ser definida como “a combinação que uma organização faz entre recursos e habilidades, e oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo”. Desse modo, o autor apresenta um modelo prático, que tem como objetivo desenvolver uma análise das ações estratégicas desenvolvidas pelas organizações. Em decorrência da elevada turbulência ambiental, Mintzberg (1987a) defende a importância da estratégia, uma vez que ela auxilia na redução de incertezas e na difusão de ações consistentes, de modo que sejam promovidas a eficiência e a eficácia, além da estabilidade do desempenho organizacional.

Analisar a situação atual - Onde se está? - e projetar situações futuras - Aonde se quer chegar? - é importante passo para a sobrevivência de uma organização. Conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995, p. 123), “o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído”; daí a importância da administração estratégica, que permite a análise do

ambiente organizacional e, conseqüentemente, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazo, bem como de metas e políticas para auxiliar o alcance de tais objetivos.

### **Vantagem competitiva**

A vantagem competitiva, à luz da teoria da estratégia, pode ser classificada de acordo com sua origem, em duas vias principais: (i) as teorias que consideram a vantagem competitiva como atributo de posicionamento, exterior à organização, derivada da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e (ii) as teorias que consideram o desempenho superior como fenômeno decorrente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Segundo esses autores, a vantagem traduz-se na capacidade da organização em identificar mudanças ambientais e com a articulação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, antecipar-se aos concorrentes e satisfazer as necessidades do mercado de forma eficiente.

Dentre as teorias que enfatizam o aspecto externo, sendo o desempenho das organizações proveniente do ambiente competitivo, destaca-se como a mais significativa a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986). Por sua vez, dando maior atenção ao ambiente interno e explicando a obtenção de vantagem competitiva a partir dos recursos internos, tem-se como teoria principal a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991).

Conforme salientam Vasconcelos e Cyrino (2000), a Abordagem Baseada em Recursos defende basicamente que a fonte de vantagem competitiva conquistada pelas organizações encontra-se nos recursos e nas competências, criados e administrados internamente pelos gestores; somente num segundo momento, na formação estrutural do setor em que as organizações estão inseridas. Vasconcelos e Brito (2004) salientam que com o surgimento da Abordagem Baseada em Recursos, em meados de 1980, adota-se uma postura teórica mais técnica em relação ao conceito de vantagem competitiva. Como premissa básica é estabelecido que qualquer vantagem competitiva que uma firma venha a adquirir está implicitamente relacionada a um conjunto de recursos estratégicos que sustentam essa posição e que, por conseguinte, deve ser protegido da concorrência sob pena de 'erosão' da própria vantagem adquirida.

Sendo assim, Barney (1991) estabelece que a vantagem competitiva obtida pelas organizações será sustentável, caso os recursos internos atendam a algumas exigências: (i) recursos valiosos, permitindo que a organização desenvolva e implemente estratégias que sejam eficientes e

eficazes; (ii) recursos raros, garantindo que os valores atribuídos às estratégias adotadas pela organização não sejam desenvolvidos simultaneamente por outras organizações; (iii) recursos de difícil imitação, assegurando que os recursos valiosos e raros da organização não sejam obtidos pelos concorrentes; e (iv) recursos de difícil substituição, de modo que as vantagens competitivas obtidas a partir dos recursos valiosos e raros não possam ser alcançadas por outros recursos equivalentes.

Recursos internos que atendam a essas quatro exigências simultaneamente se tornam recursos estratégicos capazes de sustentar uma vantagem competitiva, posicionando a organização no mercado de forma superior aos concorrentes. Porém Barney (1996), reformulando as condições básicas para a definição do potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis, a partir dos recursos internos, desenvolveu o modelo denominado VRIO: Valioso, Raro, de difícil Imitação e nível de Organização da firma para explorá-lo.

Churchill e Peter (2003) atentam para o fato de que a análise do ambiente organizacional, levando-se em conta a concorrência existente ou em potencial, permite às organizações desenvolverem a vantagem competitiva desejada. De acordo com Oliveira (1991, p. 135), “a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação com os seus concorrentes”.

No entanto determinada atenção deve ser dada à administração dos recursos; haja vista que, conforme salienta Levy (1992, p. 73), “as habilidades distintivas devem ser encaradas como recursos críticos que exigem continua proteção, uma vez que desses recursos nascem as vantagens competitivas”. Brumagim (1994, p. 84) descreve que “a vantagem competitiva geralmente resulta num desempenho organizacional relativamente superior”.

A vantagem competitiva sustentável apresenta-se como o aspecto determinante do desempenho superior obtido pela organização em relação aos concorrentes. Dessa forma, Porter (1986; 1989) salienta que para uma organização a obtenção de vantagens competitivas pode dar-se de duas formas diferentes: (i) baixo custo; e (ii) diferenciação. Ambas resultam da capacidade da organização em administrar as influências emanadas das forças competitivas que habitam o ambiente organizacional.

No intuito de conquistar vantagens competitivas, as organizações desenvolvem diferentes ações. Porter (1989) salienta que a combinação das duas formas básicas de vantagem competitiva com essas ações ocasiona o surgimento de três estratégias genéricas: (i) liderança no custo total; (ii) diferenciação; e (iii) enfoque - enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Porter (1989) salienta que o atributo fundamental das estratégias genéricas se encontra no fato de que a vantagem competitiva pode ser obtida por qualquer estratégia, bastando que a organização faça escolha. Essa escolha envolverá o tipo de vantagem competitiva que a organização prioriza e o escopo que direcionará a sua obtenção. No entanto deve-se salientar que as estratégias genéricas isoladamente não conduzem ao desempenho superior que foi alcançado pelos concorrentes. Normalmente as organizações se conservam atentas às evoluções ambientais, às ações estratégicas dos concorrentes e às modificações do ambiente interno, garantindo assim que a estratégia adotada seja única entre as organizações do setor, sustentando o seu desempenho (PORTER, 1989).

Desse modo, as empresas do setor hoteleiro conquistarão vantagens competitivas, garantindo a sustentabilidade do posicionamento no mercado, por meio do atendimento adequado das expectativas dos clientes, ou seja, pela identificação das atividades que ela é capaz de executar de forma superior aos concorrentes, sua *core competence* (SILVA, 2001). Assim, a vantagem competitiva obtida pelas empresas do setor hoteleiro condiciona-se às ações estratégicas que, utilizando recursos eficientemente, garantirão desempenho superior.

### **Abordagem baseada em recursos**

Enfatizando o ambiente interno, surge a Abordagem Baseada em Recursos que teve origem a partir dos trabalhos de Penrose em 1959, sendo reforçada a partir dos trabalhos de Wernerfelt em 1984, Prahalad e Hamel em 1990 e com os trabalhos científicos de Barney nos anos de 1991, 1997, 2001 e 2002, tomou maiores proporções no meio acadêmico e científico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). 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).

Barney (2001) salienta que essa perspectiva busca explicar como os recursos internos estão conectados ao processo de condução das estratégias organizacionais, enfatizando que o controle eficiente deles tende a conduzir a organização para a formulação e a implementação de estratégias criativas e empreendedoras.

As organizações diferenciam-se no mercado em função do conjunto de recursos de que dispõem e das estratégias adotadas em relação à

utilização desses recursos, com base na interpretação dos gestores. Desse modo, caso os recursos internos sejam raros, escassos, especializados, complementares e adicionem valor aos produtos/serviços organizacionais, representam eficientes fontes de vantagens competitivas, conduzindo a organização a um desempenho superior em relação aos concorrentes (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Na Abordagem Baseada em Recursos, 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).

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.

Por fim, Andrews (2001) observa que as organizações se diferenciam em relação à maneira pela qual suas competências distintivas, seus recursos e seus valores organizacionais são combinados e aplicados ao processo de gestão, ocasionando a obtenção de resultados singulares para cada organização em situações específicas.

### **Enfoque metodológico**

Em função de sua proposta, esta pesquisa pode ser classificada como de caráter qualitativo, pois foram adotadas técnicas de coleta, codificação e análise de dados que têm como meta gerar resultados, a partir dos significados dos elementos caracterizadores do fenômeno estudado, sem a manifestação de preocupações com a frequência que se repetem no contexto do estudo. Os atores sociais envolvidos na pesquisa foram levados a refletir sobre suas ações e sobre as conseqüências dessas ações para a realidade na qual estão insertos (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999).

De acordo com Yin (2001), esta pesquisa classifica-se como estudo múltiplo de casos, uma vez que foram estudadas duas organizações. Com o objetivo de validar as ações do pesquisador, bem como testar e, conseqüentemente, adequar os instrumentos de coleta de dados aos objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso piloto, sendo a organização selecionada no próprio grupo de empresas do setor hoteleiro em Curitiba. Outro instrumento, que visa dar maior credibilidade à pesquisa, é o protocolo do estudo de caso (YIN, 2001).

No estudo pretendeu-se garantir a validade do construto na fase de coleta de dados, com a utilização de múltiplas fontes de evidências: entrevista com roteiro semi-estruturado com diferentes atores sociais; análise de reportagens de jornais; e outros materiais disponíveis na mídia; e na fase de descrição e composição do relatório do estudo de caso, foi permitido que o gerente geral do hotel revisasse o relatório elaborado, identificando convergências e divergências em relação às evidências apontadas.

Em relação à confiabilidade do estudo, que deve ser perseguida na fase de coleta de dados, trata-se de garantir que, no caso de futuros pesquisadores seguirem os passos e etapas adotadas por este estudo, os resultados e as conclusões obtidos serão similares (YIN, 2001). Essa confiabilidade foi obtida por meio do protocolo que evidencia os instrumentos utilizados. Na fase de coleta de dados, visando-se ainda garantir a confiabilidade deste estudo, foi construído um banco de dados para armazenar as informações provenientes das entrevistas e dos documentos. O banco de dados foi útil uma vez que o pesquisador necessitou retornar aos dados para rever informações. Não obstante, poderá esse banco de dados ser utilizado como fonte de dados secundários em futuras pesquisas (YIN, 2001).

As empresas do setor hoteleiro, objetos de estudo, foram selecionadas pelo critério de tipicidade (não-probabilística), uma vez que se efetuou a seleção de elementos do universo de forma intencional, em virtude da tipicidade dentro do subgrupo a que pertencem. Além disso, foi considerado também o critério de acessibilidade, não-probabilística, pois somente foram entrevistados gestores que permitiram o acesso do pesquisador. Foram entrevistados proprietários, diretores e gerentes, pelo fato de estarem diretamente ligados ao processo de tomada de decisões do empreendimento.

Visando captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos das entrevistas e dos documentos, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Laville e Dionne (1999, p. 214-215), “permite abordar atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias”. Contudo adotou-se uma abordagem qualitativa para a análise de conteúdo, pelo fato de que ela conserva a forma literal dos dados, atendo-se às evidências existentes entre as unidades e as categorias adotadas (LAVILLE; DIONNE, 1999). Dentre as estratégias qualitativas de análise e de interpretação foi realizada a técnica de emparelhamento (pattern-matching) que, conforme Laville e Dionne (1999, p. 227), consiste em “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los”. O uso do emparelhamento justifica-se, uma vez que o pesquisador buscou, a partir de uma abordagem teórica, compreender o fenômeno estudado. Contudo torna-se necessário que seja comprovada a associação entre teoria e realidade, garantindo-se a qualidade do estudo desenvolvido (KRIPPENDORFF, 1980; LAVILLE; DIONNE, 1999).

Deve-se reconhecer a limitação do método de casos múltiplos, que não permite a generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado; haja vista que os casos não se

caracterizam em unidades amostrais e não se destinam a enumerar a frequência com que um fenômeno ocorre (YIN, 2001).

## **Caracterização dos hotéis**

### **Hotel X**

O empreendimento foi fundado em 1997 e está localizado em ponto estratégico da cidade, em avenida que é o acesso principal de ligação entre a região central e os bairros periféricos de Curitiba. Apresenta ainda fácil ligação com o aeroporto, com as rodovias e com a rodoferroviária da cidade. Possui 40 unidades habitacionais, distribuídas em três categorias: i) apartamentos simples; ii) apartamentos duplos; e iii) apartamentos triplos. Disponibiliza aos hóspedes alguns serviços extras como copa 24 horas, business center, sauna, estacionamento terceirizado, café da manhã incluído na diária, sala de ginástica, sala de reuniões, rede wi-fi e Internet.

O hotel conta com 14 funcionários, sendo 2 responsáveis pela área administrativa do empreendimento, gerência geral, gerência comercial e recepção, e 12 pelas atividades operacionais como atendimento, limpeza, restaurante, manutenção, camareiras, copa e mensageiro.

### **Hotel Z**

O hotel Z foi inaugurado em 1993 e localiza-se na região central de Curitiba, na área nobre da cidade e sua posição privilegiada permite fácil acesso a áreas de lazer, comércio, aeroporto, rodoferroviária e rodovias federais e estaduais. Possui 136 apartamentos, distribuídos nas categorias luxo, superluxo, luxo superior e luxo executivo. São disponibilizados aos clientes ainda serviços como andares para não fumantes, apartamentos adaptados para portadores de necessidades especiais, business center, café da manhã incluído na diária, central telefônica computadorizada, centro de convenções, cofre no quarto, estacionamento com manobrista, fechadura eletrônica, fitness center, Internet, lavanderia, lobby bar, massagem, piscina infantil, piscina térmica, acesso a Internet nos apartamentos, recepção bilíngüe, restaurante de cozinha internacional, sala de eventos, sala de ginástica, sala de reuniões, salão de beleza, salões de convenções equipados, sauna seca e a vapor, TV a cabo, terraço e vidros anti-ruídos.

Para garantir a qualidade dos serviços prestados o hotel conta com 118 funcionários, sendo 18 do setor administrativo e 100 do setor operacional. Os funcionários responsáveis pela administração do empreendimento estão distribuídos entre diretoria operacional, gerência comercial, gerência de alimentos e bebidas, gerência de hospedagem,

gerência financeira e departamento pessoal. Os funcionários da área operacional são responsáveis pela manutenção das funções básicas do hotel, como recepção, restaurante, lavanderia, camareira e limpeza em geral.

## Resultados e discussões

### Hotel X - Recursos internos

#### Recursos Físicos

Observou-se que, de acordo com os entrevistados, as instalações, os móveis e os maquinários do hotel X são adequados, permitindo-lhe atender satisfatoriamente aos clientes. Na recepção o hotel disponibiliza aos hóspedes uma área com televisor e sofás para que eles possam descontraírem-se ou efetuar a leitura de jornais e revistas em ambiente comunitário. É ambiente composto por quadros, peças de decoração, flores e plantas e iluminação ambiente. Além disso, o hotel X oferece jornais diários e televisão no lobby, bastante requisitada pelos clientes.

No entanto a área destinada ao refeitório é limitada, em função da falta de espaço para ampliações, o que dificulta o atendimento de muitos clientes simultaneamente. Contudo, conforme relato do gerente geral, esta limitação não é significativo problema para a organização.

Apesar de pequeno, o refeitório possui um layout adequado, com os espaços bem distribuídos entre as mesas e cadeiras, facilitando a movimentação dos hóspedes, além de ser bem equipado, pois há ainda no refeitório um balcão para que os hóspedes possam servir-se.

Além desses dois ambientes, que são comuns a todos os clientes, o hotel X possui duas salas de apoio, que os hóspedes podem utilizar para fazer reuniões em pequenos grupos, uma delas com Internet. Entretanto o hotel não possui área destinada à realização de eventos para grandes grupos. Até alguns anos atrás, existia esse espaço na organização, mas em virtude de sua baixa demanda foi desativo e no mesmo local foram criadas novas instalações, dando outra funcionalidade a um espaço que antes era vago.

Observou-se que os apartamentos possuem tamanho adequado, com mobiliário de boa qualidade e conservação, decoração de bom gosto e iluminação eficiente, demonstrando que o atributo qualidade é perseguido e valorizado pelos gestores desde o momento de criação do empreendimento. Um dos gestores explica o que foi feito para oferecer instalações e equipamentos de qualidade.

*“Foi feito um projeto específico para os quartos, sendo um padrão [...] a qualidade*

*dos materiais também, a toalha é Teka, não é uma toalha qualquer, é aquele negócio, foi investido um bom dinheiro no hotel inteiro para colocar colchão de mola não adianta nada colchão bom se o lençol for uma porcaria, se o cobertor é ruim. Então têm toda aquela coisa de padrão de qualidade mínima, marcas já conhecidas. Não adianta gastar muito em uma coisa se chega lá e está tudo meio incompatível como um sofá duro na recepção” (DE).*

Os apartamentos do hotel estão adequadamente preparados para receber clientes com necessidades especiais; haja vista que foram feitas as mudanças de acordo com as especificações exigidas por lei. Para o acesso aos apartamentos e às demais dependências do hotel, os hóspedes especiais têm à sua disposição elevador, escada e rampa, todos com boa iluminação.

No entanto uma das principais deficiências com relação aos recursos físicos é a ausência de estacionamento próprio, em função da restrição de espaço. Os hóspedes usam estacionamento terceirizado. Os gestores entrevistados demonstram interesse em ampliar fisicamente o hotel, mas reconhecem que no momento é praticamente impossível.

Como serviços extras ou complementares, o hotel disponibiliza aos hóspedes uma sauna que pode ser utilizada gratuitamente e uma área no terraço destinada especificamente ao banho de sol dos clientes. A limitação de espaço físico do hotel também limitou a construção de uma piscina.

Para dar o suporte necessário à gestão do hotel X, observou-se que são utilizados equipamentos de informática com tecnologia atualizada. O hotel possui computadores na recepção, na gerência, na diretoria e na sala cujo uso é permitido aos clientes. Todos os computadores tinham elevada capacidade de armazenamento de dados, software atualizado, além da conexão à Internet com banda larga. Chama a atenção o sistema de Internet nos quartos ou sem fio em todo o hotel. Conforme relato de um dos entrevistados, trata-se de um serviço disponibilizado aos hóspedes que pode ser utilizado sem limitação de tempo ou qualquer custo adicional à taxa de diária. A qualidade dos serviços de informática prestada pelo hotel foi destacada pelos entrevistados como vantagem competitiva da organização em relação aos principais concorrentes.

Um elemento essencial para a análise dos recursos internos, quando se trata de hotel, é a localização do empreendimento. No caso do hotel X, este recurso pode ser visto como vantagem competitiva, pois é localizado

em uma região central com acesso fácil a restaurantes, centros de lazer e cultura e meios de transporte, bem como a serviços públicos como hospitais, delegacia de polícia, rodoviária, rodovias e aeroporto.

Na percepção do gerente geral, em termos de recursos físicos a principal vantagem competitiva do hotel X provém de um conjunto de fatores que se articulam estrategicamente.

*“Você tendo os recursos físicos do hotel bem estruturados, bem dimensionados, ele ajuda bastante na chegada do cliente, tanto no check-in quanto no check-out, nas acomodações, nos apartamentos, na recepção, no café da manhã, é tudo pequeno, tranquilo, não é um hotel de 300 apartamentos que você tem que ter vários espaços diferenciados, é tudo bem pequeno, bem compacto” (GG).*

Em termos de desvantagem competitiva em relação aos concorrentes principais, o diretor executivo destacou:

*“Eu acho que é a questão de espaço, porque é muito apertado principalmente o lobby, eu queria um lobby maior, com mais sofás para o pessoal sentar tranquilo ou talvez um bar na recepção, o espaço é a única coisa que eu acho um pouco inconveniente” (DE).*

Observa-se que o aspecto da limitação do espaço físico não foi identificado pelo gerente geral como desvantagem. Ele salientou que em termos de recursos físicos o hotel não apresenta desvantagens competitivas e ainda destaca outros aspectos como o atendimento personalizado.

### **Recursos Humanos**

O hotel X dispõe de um quadro de funcionários composto por 14 colaboradores, distribuídos entre gerência geral, eventos (comercial), subgerência, recepção, camareiras e copa. No passado o hotel já manteve um contingente maior de empregados; no entanto, segundo relato dos entrevistados, atualmente trabalha com um quadro de funcionários mais compacto e de certo modo estável. Segundo eles, o reduzido quadro de funcionários não prejudica a qualidade dos serviços prestados nem sua

competitividade no mercado, pois a equipe que o hotel possui é eficiente e capacitada.

Ainda que não seja prática contínua e periódica, observou-se que são realizadas avaliações dos serviços prestados pelos funcionários. Na percepção do gerente geral, é uma ação com estrutura formalizada; de acordo com o diretor executivo, é conduzido um processo de avaliação mais flexível e informal. Observou-se também que possíveis falhas nos serviços são solucionadas à medida que são identificadas; mas não existem programas formais de treinamento.

Com base no relato de um dos entrevistados, observou-se que no hotel X a remuneração dos funcionários se equipara ao valor que é pago pelos demais concorrentes, tanto em relação aos hotéis tradicionais como aos das grandes redes hoteleiras instaladas na cidade.

Além de no mínimo o salário base da categoria, o hotel oferece um conjunto de benefícios aos funcionários, visando motivá-los e recompensá-los pela eficiência nos serviços prestados e ainda garantir a qualidade dos serviços. Entre eles o vale refeição, seguro de vida e assistência médica. Observou-se ainda que o hotel não mantém uma política de incentivar financeiramente os funcionários. Além do salário, não são oferecidos outros incentivos financeiros.

As principais vantagens competitivas do hotel em relação aos concorrentes no que se refere aos recursos humanos seriam:

*“Eu tenho clientes aqui que estiveram no início na abertura do hotel, que hoje voltam depois de 8 ou 10 anos, como um caso da semana passada, e dizem mas você está aqui ainda, você abriu o hotel, te conheço desde a abertura e vim aqui há muito tempo. Isso é gratificante” (GG).*

Os gestores também identificaram possíveis desvantagens competitivas em termos de recursos humanos, estando ambas relacionadas ao modo como a organização trabalha a gestão de seu pessoal.

*“Eu acho que é a questão da motivação. [...] é difícil ter uma clareza do que a pessoa está fazendo da vida ou por que ela está trabalhando ou se está feliz no trabalho, é uma questão de saber lidar com [...] incentivo. É uma desvantagem nossa, realmente a gente não tem” (DE).*

## Recursos Financeiros

Em relação aos recursos financeiros observa-se que a política do hotel é de utilizar somente recursos próprios para evitar que sejam acumuladas dívidas em função dos elevados juros cobrados nos empréstimos. Esta característica é vista pelos gestores como um diferencial competitivo da organização em relação aos demais concorrentes do setor. No entanto, um dos entrevistados apontou este fato como uma possível desvantagem competitiva, em termos de recursos financeiros.

*“E ao mesmo tempo tem menos poder, porque as grandes empresas têm mais possibilidade de investir mais ou de fazer parcerias, coisa que a gente não tem muito como fazer” (DE).*

O capital de terceiros foi utilizado apenas na criação do hotel, quando os proprietários utilizaram recursos próprios e recursos provenientes de empréstimos. Os gestores do hotel informaram que não investem no mercado financeiro e que usam bancos apenas para o que for estritamente necessário. Conforme relato de um dos entrevistados, em relação ao faturamento a organização tem obtido resultados positivos, comparando-se aos concorrentes, devido aos custos fixos menores ou às taxas de ocupação percentualmente superiores aos demais hotéis. No entanto um dos entrevistados destacou que a situação não é das melhores, mas em épocas passadas essa situação já esteve mais crítica do que atualmente.

*“Difícil saber. O nosso está bem abaixo do esperado. A situação de um modo geral já passou por momentos bem melhores do que esses. Está bem abaixo do esperado, mas estamos sobrevivendo, o que é um bom sinal” (DE).*

## Recursos Organizacionais

Por ser hotel de pequeno porte, a estrutura organizacional do hotel X também é simples com somente três níveis hierárquicos, diretoria, gerência e colaboradores. No relato do entrevistado é possível observar os cargos existentes na organização, bem como suas respectivas tarefas.

*“O meu pai é o diretor geral, eu fico ali também respondendo pela diretoria, tem o gerente geral, e abaixo do gerente geral a gente tem agora um subgerente, que foi*

*contratado agora para questão do controle de qualidade, que fica na função de controlar a qualidade, fazer novos orçamentos, [...], do lado desse subgerente estaria também o gerente comercial, [...], os recepcionistas e mensageiros, e as camareiras e copeiras; tem sempre um estagiário lá para ajudar também, com idéias, divulgação e as vezes ele fica um pouco em todas as áreas assim” (DE).*

Verificou-se que, exceto o diretor do hotel, os demais cargos são ocupados por profissionais contratados e que não existem membros da família atuando. O processo de planejamento do hotel não é formalizado e as ações e decisões vão sendo definidas em função das necessidades que surgem no dia-a-dia da organização. Não são elaborados diagnósticos da situação do mercado competitivo, avaliações do ambiente interno e externo ou a projeção de cenários futuros. O diretor executivo explicou com mais detalhes a sua visão estratégica em relação à organização:

*“Nós temos um planejamento e expectativa de crescimento. Mas para atingir este crescimento, temos que manter ou melhorar o que está ocorrendo este ano. Se ficar como estava há 2 anos não será possível, pois na época, nós precisávamos de espaço físico e não tínhamos ao mesmo tempo, uma boa taxa de ocupação. Não estava tendo o retorno que a gente gostaria. Agora, com a melhoria, a gente começa a olhar com mais detalhes para uma ampliação ou aquisição de outro prédio, ou fazer outra sede. A gente pensa em expandir, talvez não aqui, quem sabe em outra cidade. Talvez até mesmo montar uma rede, mas não é nenhum projeto consolidado por enquanto. [...]. É difícil falar do futuro, imaginar o que virá” (DE).*

Em termos de divulgação e propaganda são utilizados vários canais, mas com parcimônia, conforme detalhou um dos entrevistado.

*“Vários canais, Internet, rádio, revista, associações de classe tipo associação comercial, revistas de turismo da cidade, jornal gazeta do povo principalmente, nada de divulgação pesada, o hotel não tem capital suficiente pra divulgar em televisão essas coisas todas” (GG).*

Em termos de recursos organizacionais, os gestores destacaram como vantagem competitiva o fato de o hotel possuir estrutura organizacional mais flexível, que atribui maior agilidade às ações dos funcionários e dos gestores em comparação com as grandes redes.

Em termos de desvantagem de recursos organizacionais, foi destacada a ausência de uma sistemática gerencial para lidar com as questões humanas referentes aos funcionários. Na visão do diretor executivo, trabalhar fatores psicológicos e motivacionais de forma sistemática pode contribuir para a prestação de serviços eficientes e com qualidade superior ao do mercado.

## **Hotel Y - Recursos internos**

### **Recursos Físicos**

Com perfil mais clássico, o hotel oferece apartamentos amplos e bem arejados, com móveis de ótima qualidade. Grandes salas para reuniões, locais para alimentação e lazer, bem como estacionamento próprio.

Além da sua estrutura física, o hotel Z procura equipar suas áreas para oferecer um diferencial aos seus hóspedes; com isso atende aos requisitos básicos de um hotel 5 estrelas e supera os concorrentes principais. A reconhecida qualidade das instalações do hotel Z pode justificar-se pelo fato de que ele foi construído pela construtora do próprio dono, utilizando-se, assim, somente materiais de primeira qualidade, implicando a redução de custos com a manutenção diária.

Além desse recurso, a localização do hotel também é reconhecidamente um diferencial. Por estar localizado em grande avenida na região central da cidade, próximo aos centros comercial, financeiro e de lazer, os gestores acreditam que esta seja uma vantagem do hotel em relação aos demais concorrentes. Contudo observa-se que os próprios gestores reconhecem que alguns dos concorrentes principais também estão bem localizados na cidade, alguns até próximos ao próprio hotel.

O hotel Z procura trabalhar com equipamentos de informática de última geração, tanto no atendimento como na administração, para tornar a

gestão organizacional mais eficiente e atender adequadamente às necessidades dos hóspedes. Os gestores destacam esse diferencial dos concorrentes:

*“Com certeza, internamente você diz, sim. Temos uma administração muito preocupada com esse suporte, para que nós possamos oferecer um serviço à altura” (GG).*

Na visão dos gestores os aspectos que mais se destacam, em termos de recursos tecnológicos, podendo ser vistos como vantagens competitivas do hotel Z em relação aos seus principais concorrentes sejam hotéis tradicionais da cidade ou grandes redes hoteleiras, são a modernidade das instalações e a atualização tecnológica do empreendimento.

*“Absoluta observância da atualização tecnológica, isso pode dizer até sem medo de errar, até porque temos mais flexibilidade na hora de decidir investimento, uma rede vai levar aí de 4 a 5 anos pra poder fazer qualquer alteração no empreendimento dela; nós, por exemplo, esse ano decidimos fazer uma atualização no início do ano e ela já está quase atualizada tá, então essa flexibilidade que nós temos a rede não tem” (DO).*

### Recursos Humanos

Em relação aos recursos humanos os entrevistados destacam a qualidade da mão-de-obra que, segundo eles, é muitas vezes superior à dos concorrentes. Para avaliar o desempenho dos funcionários, o hotel Z desenvolve ações principalmente com os novos funcionários, que são submetidos a dois processos de avaliação em épocas distintas, em suas áreas específicas por seus supervisores.

*“É feito pelo supervisor, o PPA então é feito toda uma avaliação. Por exemplo, tenho uma avaliação aqui agora do instituto Supra da área comercial; fiz uma análise comportamental dos meus funcionários, do que gosta do que não gosta, se gosta do que faz, se não gosta. Existe constantemente e*

*a gente está avaliando isso até pela satisfação dos funcionários, para ver se ele está satisfeito financeiramente, se ele está satisfeito e gosta do que faz, e temos também isso internamente, recentemente foi feito pelo departamento pessoal uma avaliação de todas as chefias, então todos os funcionários avaliaram as suas chefias, [...]” (GC).*

O hotel Z possui funcionários que atendem de forma satisfatória às suas necessidades. Para intermediar esse grupo, mantendo o bom relacionamento entre os membros, de modo a evitar conflitos internos, o departamento de recursos humanos tem papel fundamental, desenvolvendo ações de integração. A respeito da remuneração, observou-se que no geral o hotel está equiparado aos demais concorrentes, tanto os hotéis tradicionais quanto as grandes redes hoteleiras.

Percebe-se que, além da remuneração básica, o hotel Z procura complementar a renda dos funcionários por meio de benefícios, algo que possivelmente é um diferencial da organização em relação aos concorrentes principais.

Em termos de recursos humanos as principais vantagens competitivas do hotel em relação aos demais concorrentes, na opinião da gerente de governança, estariam relacionadas ao fato de o hotel ter mais condições de identificar deficiências em áreas específicas e intervir com maior rapidez, em virtude de serem realizadas avaliações específicas em cada setor. Tem-se ainda o fato de haver maior contato entre os funcionários e a diretoria do hotel. No entanto, essa facilidade de acesso, o paternalismo, pode também tornar-se desvantagem competitiva na opinião da gestora.

### **Recursos Financeiros**

Para manter as suas atividades, o hotel Z sempre trabalhou com recursos próprios, demonstrando desinteresse a respeito de investimentos disponíveis no mercado financeiro. Por outro lado, no passado eram realizados investimentos no mercado financeiro em nome do hotel, sempre que havia a possibilidade. Esses investimentos foram sendo extintos, em função das necessidades financeiras do hotel. Em relação ao faturamento, observa-se, conforme relato dos entrevistados, que alguns gestores acreditam que o hotel está em situação favorável, se comparado aos demais

concorrentes, sejam eles empreendimentos locais ou grandes redes hoteleiras.

O fato de estar superando os demais concorrentes em relação ao faturamento se dá, na percepção de alguns gestores, pela flexibilidade e velocidade de decisões proporcionadas, por possuir a gestão totalmente integrada na organização. Os gestores apontaram como principais vantagens competitivas do hotel, em termos de recursos financeiros, os seguintes fatores:

“Acho que o fato de utilizar apenas recursos próprios pode ser vantagem, porque assim você não cai na ciranda financeira, juros e tudo mais, quer dizer é muito fácil, entrou dinheiro, entrou no bolso, saiu dinheiro saiu do bolso, não tem participação de terceiros com juros e tudo mais [...]” (GC).

### Recursos Organizacionais

Em função de seu porte, com 136 apartamentos, o hotel Z apresenta estrutura organizacional mais complexa, com diferentes níveis hierárquicos e com diversas funções especializadas.

*“Temos as áreas de A & B com o Marcelo, gestão de eventos com o Orlando, área comercial com o Marciel e os executivos, inclusive tem uma perna nossa em São Paulo, governança que é a Suely lavanderia e frigobar. Silmara gerencia hospedagem, portaria, confecção, manobristas, reserva, depois nós temos, a telefonia também é da Silmara. Na diretoria administrativa financeira tem departamento financeiro comigo, tem a de infra-estrutura, que essa parte de manutenção, portaria de serviços, informática, Ti e equipamentos Internet, telefonia é com ele, tem a contabilidade que é com o Adriano e agora vai ter a controladoria que é com o Sidnei. Departamento pessoal também que é a Mônica e a Margaret” (AF).*

Apesar de ser um hotel tradicionalmente familiar, percebe-se, conforme os entrevistados, que os diretores ainda que tomem as decisões finais, concedem aos gerentes e supervisores autonomia para agirem de

acordo com os objetivos organizacionais, demonstrando que a gestão do empreendimento tem caráter profissionalizado.

Dentro deste contexto observou-se que existe na organização um processo formal de planejamento em que são envolvidos diretores, gerentes e supervisores e até mesmo alguns funcionários que, de forma conjunta, analisam a situação atual do hotel e planejam as ações futuras. Vale destacar, a partir do relato de um dos entrevistados, que a decisão final em relação ao planejamento fica a cargo dos membros diretores.

Com relação ao marketing, observou-se que o hotel Z utiliza um conjunto amplo de meios de comunicação, com o uso de impressos, meio eletrônico, tv, apoio a eventos, convite para visitas pessoais ou outros meios de acordo, com o perfil do público-alvo e com a disponibilidade de recursos financeiros.

### **Considerações finais**

A partir da análise dos dados, 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 dois hotéis, por serem empreendimentos de portes diferenciados, que têm como público-alvo consumidores diferentes, observa-se que existem diferenças significativas. Levando em consideração o que cada organização se propõe a oferecer aos clientes, em termos de preço e de qualidade, as estruturas demonstram ser adequadas.

Constatou-se ainda que a localização é tida como recurso de capital físico de grande importância para os dois 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. A localização torna-se uma vantagem competitiva sustentável, em virtude de ser recurso cuja transferência entre os hotéis implicaria em negociação financeira elevada. Desse modo, no longo prazo, explorando adequadamente o recurso físico localização, os hotéis X e Z poderão conquistar um desempenho superior em relação aos concorrentes.

Em termos de tecnologia e equipamentos de informática para gestão da organização, destaca-se que o hotel Z apresenta certa superioridade em relação ao outro hotel, 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 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 Z possui estrutura com softwares e hardwares atualizados, proporcionando-lhe diferencial competitivo em relação ao hotel X, que não possui estrutura para eventos, e ainda em relação a muitos outros hotéis da cidade.

Os dois hotéis são bastante semelhantes em relação a móveis e equipamentos, camas, mesas, cadeiras, armários, televisores, telefones, interfones, chuveiros e sofás, todos possuem os mesmos tipos. O que varia é a quantidade, a qualidade e os modelos destes recursos. Em função de atenderem a um segmento de mercado em que os hóspedes estão interessados em serviços de qualidade superior, muitas vezes independente das taxas cobradas, os gestores do hotel Z, oferecendo serviços mais sofisticados, necessitam de recursos físicos, móveis e equipamentos, mais elegantes, que representem uma hotelaria clássica e de glamour, como os dois hotéis se posicionam no mercado. No caso do hotel X, ainda que seja de hotelaria tradicional, percebe-se uma exigência menor em relação à qualidade e às características dos móveis e equipamentos.

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. No outro hotel, 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. Desse modo, constata-se, conforme preconiza Andrews (2001), que a identificação e a análise dos recursos internos são diferentes para cada organização.

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. Por meio dessa gestão mais profissionalizada do pessoal, o hotel tem condições de investir em atividades pontuais, visando manter a eficiência dos serviços prestados, evitando assim o acúmulo de deficiências funcionais.

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 Z. No caso deste, 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 apresenta 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.

A existência de uma estrutura organizacional mais preparada tecnicamente atribui ao hotel Z certo diferencial competitivo em relação ao outro hotel e, de algum modo, em relação aos demais concorrentes no setor, pois o hotel, com a articulação entre seus gestores, consegue monitorar constantemente o seu ambiente competitivo; desse modo, antecipa-se às pressões ambientais e às ações de seus concorrentes. Essa estrutura pode facilitar ainda o processo de tomada de decisão, uma vez que os gestores provavelmente têm bom conhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos 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.

Em termos de recursos de capital financeiro, constatou-se que os gestores dos dois hotéis possuem a mesma política, que seria a utilização exclusivamente de capital próprio. De acordo com os dados analisados, esse aspecto pode ser considerado concomitantemente uma vantagem e uma desvantagem para os hotéis analisados. Vantagem na medida em que permite aos hotéis distanciarem-se dos endividamentos provenientes dos altos juros atrelados à aplicação de capital de terceiros. Desvantagem por tornar mais lentas as decisões relacionadas à aplicação de recursos e os investimentos em revitalização e ampliação dos hotéis, bem como com publicidade e propaganda, pois nem sempre a organização possui recursos disponíveis. 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.

### Referências

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3.1, p. 58-64.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

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. 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.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

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.

CHANDLER, JR. A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAVRETO, V. Boom hoteleiro satura mercado na capital: apesar da baixa taxa de ocupação, três hotéis devem ser inaugurados em Curitiba até o fim de 2005. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 de maio de 2005. Economia, p. 05.

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.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1, p. 3-9.

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.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. London: Sage Publications, 1980.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1992.

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 I: five p`s for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, fall. 1987.

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.

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.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 2, p. 11-27.

SILVA, C. F. Estratégias de operações de serviços hoteleiros. **Turismo: Visão e Ação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 95-101, out. 2000/mar. 2001.

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.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.